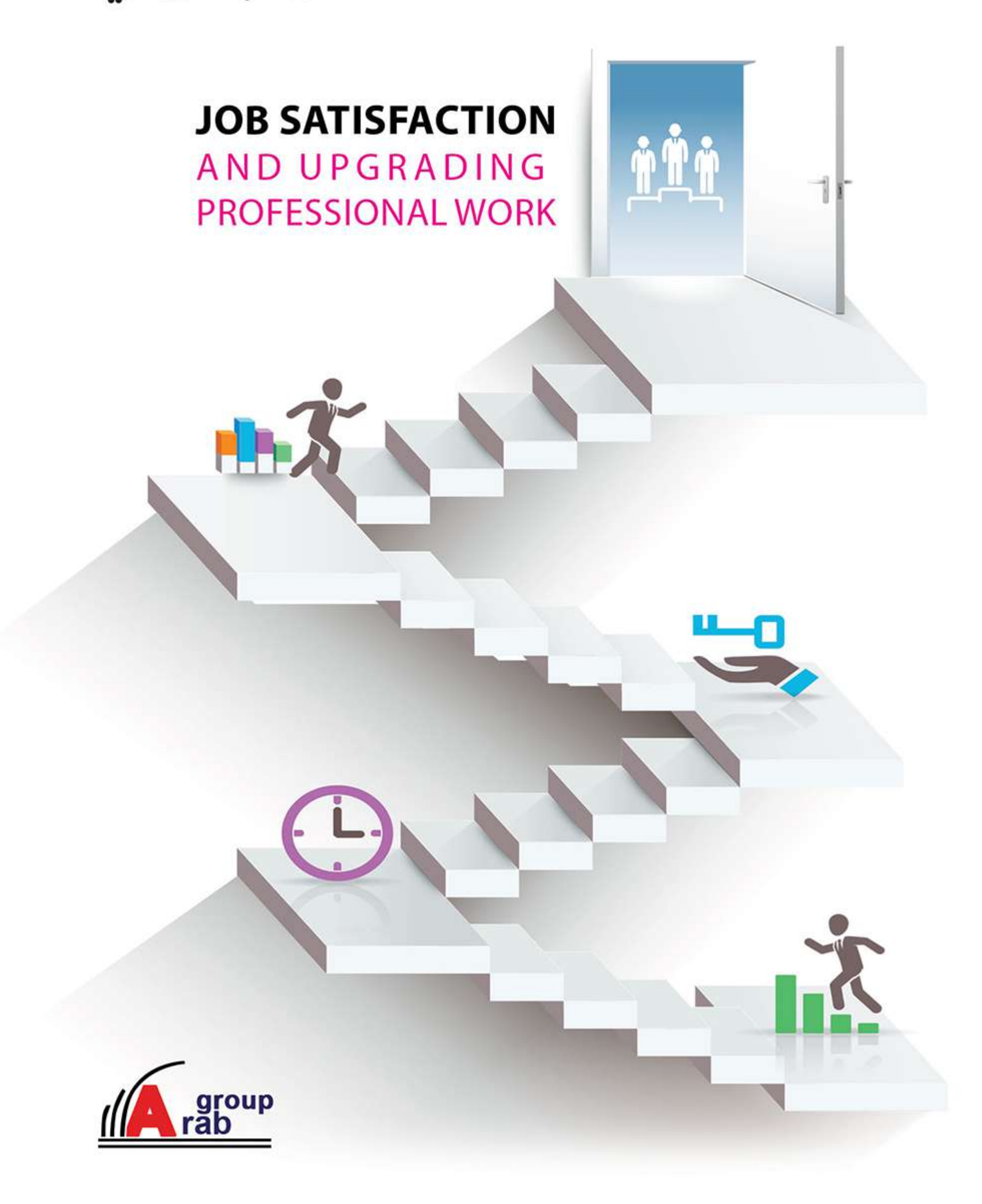
الرضا الوظيفي

وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

منـــال البـــارودي





الرضا الوظيفي

وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

البارودي، منال أحمد

الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين / منال أحمد البارودي، ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

187 ص: 17x24 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-059-0

1- الرضا الوظيفي

2- الإدارة

أـ العنوان

ديوي: 658,314 رقم الإيداع: 2015/15049

الطبعة الأولى

2015



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

الرضا الوظيفي

وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

منال أحمد البارودي

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللـهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ {105/9})

صدق اللـه العظيم

(سورة التوبة، الآية 105)

المحتويات

مقدمة

لقد أصبح الرِّضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التـي تشـغل بـال خـبراء الإدارة وأصحاب الأعمال، ذلك لارتباط مفهوم الرضا الوظيفي بموضوعات "الأداء والإنتاجيـة، والـولاء التنظيمي"، وهي أمور أساسية تقع ضمن أسباب النمو والتقدم الاقتصـادي بـالمنظمات التـي تبحث عن النجاح والاستمرار في ظل وجود المنافسة الشرسـة، ولهـذا فـإن الكفـاءة الإنتاجيـة العالية صارت هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة، تجند من أجله كل طاقات العمـل وكل الأساليب التي تساهم في تحقيقه، حيث تنعكس آثـار الكفـاءة الإنتاجيـة عـلى كـل مـن العامل والشركة والمستهلك والمجتمـع، وذلـك يأخـذنا لنقطـة البدايـة وهـي ضرورة الاهـتمام بالحقوق الوظيفية لدى العاملين وتحقيق مبـدأ الرضـا الـوظيفي لـديهم، مـع مناقشـة كافـة المشاكل التي يعانون منها والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها من خلال التدريب والتحفيـز وتطوير المهارات بما يصب في مصلحة العمل.

وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى للرضـا الـوظيفي، فعـلى سـبيل المثال فقد عرفه البعض "بأنه شعور نفسي بالقناعة والارتياح نابع مـن القلـب نتيجـة لإشـباع حاجات وتوقعات الموظف من العمل ومع العوامـل والمـؤثرات البيئيـة الداخليـة والخارجيـة ذات العلاقة"، كما قال عنه آخرون "أنه اتجاه يعتبر محصـلة للعديـد مـن الخـبرات المحبوبـة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارتـه"، ومـع هـذا وبرغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، إلا أن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، قد جعله موضوعا متغيرا لا يمكـن التوصـل فيـه إلى نتـائج محـددة عـن طريق الأبحاث والدراسات مهما لاقت من اهتمام.

وتأسيساً على ما سبق، ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج الإدارة العلمية الحديثة بإستراتيجيتها وأساليبها المتقدمة لتساهم في تزويد إدارة الأداء بالعلوم السلوكية والاجتماعية المعاصرة بجانب ما لديها من علوم إدارية لتستعين بهذه العلوم في دراسة وفهم الطبيعة البشرية وتتعامل مع الموظفين بالأساليب التي ترضيهم وفي نفس الوقت تزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها بل وتجعلهم أكثر التزاما بتنفيذ قوانين العمل وضوابطه الإدارية والفنية.

وأخيراً يمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي هو مفهوم يتكون من "الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، وذلك ما سوف نناقشه في كتابنا هذا بإذن الله، متمنيين لكم الاستفادة، وسائلين الله عز وجل لنا ولكم التوفيق.

وعلى الله قصد السبيل...

الفصل الأول

أهمية العلوم السلوكية في العمل الإداري

مقدمة:

اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السـلوك الـبشري بعـد أن لعبـت الاعتبـارات الإنسـانية والاجتماعية دوراً كبيرا في العمل الإداري، وأصبح عـنصر العلاقـات الإنسـانية حـاضرا بقـوة في درجة نجـاح أو إخفـاق المنشـآت بمختلـف أنواعهـا ومجالاتهـا، ومـع أن المـدارس الإداريـة أو الاقتصادية بصورة أعم أخذت تميل إلى المناحي العلمية أكـثر مـن غيرهـا لا سـيما في المـدارس الغربية التي تتعامل مع المنتِج الاقتصادي (عامل، موظف) على انه مجرد آلة منتجة ليس لها شعور أو إحساس، إلاّ أن السلوك الإنساني في مثل هذه التعاملات الإدارية والإنتاجية عموما لا يزال يشكل حضورا مهماً لا يمكن إغفاله لتحقيق أي نجاح في مجـال الإدارة والإنتـاج وطبيعـة العمل بصورة عامة، فالعلاقات الإنسانية هي التي تحقق الأجواء التـي تشـجع عـلى التعـاون المثمر وتصنع نوعا من الألفة الإنسانية التي تدفع بالإدارة التقدم الدائم.

مفهوم السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يقـوم بهـا الفـرد خـلال نشـاطه اليـومي بهـدف تحقيـق التكيـف والتوفيـق بـين مقوماتـه الشخصـية ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه من أجل إشباع حاجاته ورغباته.

خصائص السلوك الإنساني:

يتميز السلوك الإنساني بعدد من الخصائص، أهمها:

1- أولاً: أنه سلوك مسبب... بمعني أن السلوك لا ينتج من العدم، فهناك دائماً سبب يؤدي إلى وجوده.

2- ثانياً: أنه سلوك هادف... بمعني أن السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة محددة وتمثل هذه الحاجة دافعا للسلوك وسبباً لظهوره.

3- ثالثاً: أنه سلوك متنوع... بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.

4- رابعاً: أنه سلوك مرن... بمعني أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية، تختلف من فرد إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصيته والعوامل البيئية المحيطة به، والضبط الذي نريده هنا من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، وعلى سبيل المثال فأهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني:

1- البعد البشري: إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

2- البعد المكاني: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصف مثلاً.

3- البعد الزماني: إن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.

4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد المرشد/المعلم القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للطالب الذي يتعامل معه.

5- البعد الاجتماعي: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع أخر.

مقومات السلوك الإنساني:

- لماذا تختلف سلوكيات الأفراد عن بعضهم البعض؟
- لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت إلى آخر؟

لقد قدمت لنا الدراسات المختلفة في العلوم السلوكية الإجابة على التساؤلات السابقة وأوضحت أن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة لتفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة، ومن هنا كان لابد لنا أن نعرف أولاً ما المقصود بعاملي (الوراثة والبيئة)؟

يقصد بعامل الوراثة أنه: "تلك العناصر التي يتلقاها الفرد في شخصيته وكيانه النفسي عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل".

أما عامل البيئة فيقصد به: "تلك المجموعة من المؤثرات التي يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها الوسط الذي يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعني الضيق والمتمثل في الأسرة، أو المعني العام والواسع والمتمثل في المجتمع".

ومما سبق يمكن القول أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هي:

- السن
- الجنس
- خصائص الشخصية.
- الوسط أو الإطار الذي يعيش فيه بالفرد.
- العوامل البيئية المحيطة بالفرد.

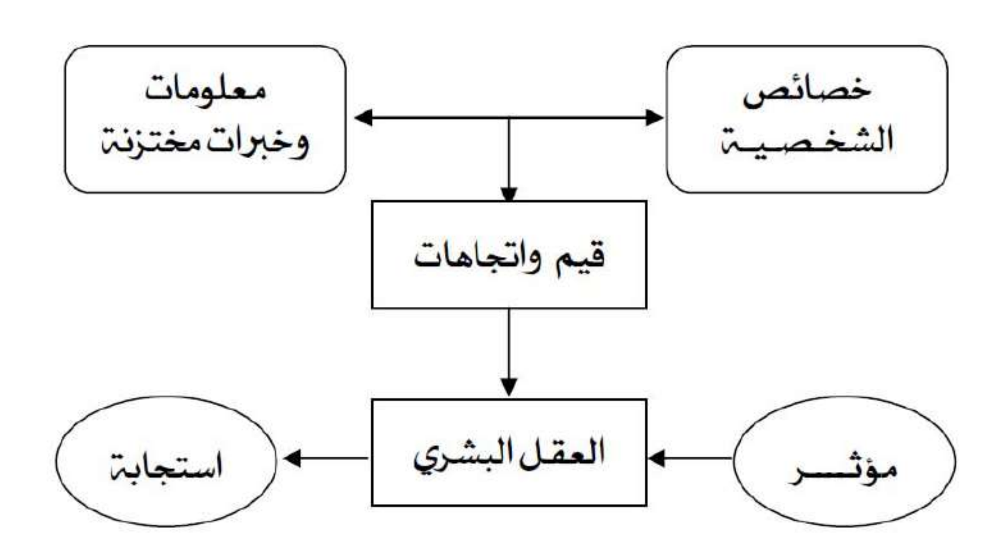
أنواع السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك إلى:

1- سلوك فردي:

يعتبر السلوك الفردي من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل منا يتعرض لمواقف كثيرة خلال حياته اليومية نطلق علي كل موقف منها لفظ مؤثر ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه كل موقف (الاستجابة) ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد.

ويوضح الشكل التالي صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد، والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخري.



ومن الشكل السابق نلاحظ:

- أن لدي كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التي تعرض لها في الماضي.
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدي الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تنتقل إلى العقل.
- يتم استقبال المؤثرات من خلال العقل وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد وبناء علي ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثر.

وهذا هو سبب الاختلاف الواضح في ردود أفعال الأفراد تجاه موقف محدد.

2- السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد المجتمع وهو أحد صور السلوك الشائعة في الحياة الإنسانية حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وإلى تكوين علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد، حتى وإن تسبب ذلك الانتماء في تحمله ضغوطا من قبل الجماعة التي يريد الانتماء إليها، كالعمل على تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء بينهم (ويطلق علي هذا التطويع الاجتماعي).

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن لدى كل فرد شعور نفسي قوى يفرض عليه الانتماء لجماعة أو جماعات حتى يشعر بأهميته في الحياة، وهذا يجعلنا نتساءل...لماذا يبحث الفرد عن جماعة يعيش بينها ويتفاعل معها حتى وإن كلفه ذلك الأمر تغيير بعض أفكاره وعاداته وطباعه، ولهذه الدرجة يكون دور الجماعة مؤثر في حياة الفرد وذلك ما سوف نوضحه فيما يلي:

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

1- يتعلم الفرد من الجماعة السلوك الاجتماعي المناسب لواقعنا الذي نعيشه.
2- يكتسب الفرد من الجماعة بعض المعايير المتعلقة بالسلوك وبعض الأفكار التي تجعله يعيد النظر في آرائه الشخصية.
3- الجماعة تجعل الفرد أكثر وعياً وإدراكا لأمور الحياة وأكثر قدرة على اتخاذ القرار السليم.
4- الجماعة تمنح الفرد فرصة لاختيار أصدقائه بعناية.
5- تنمو مهارات الفرد وقدراته بشكل أكبر داخل الجماعة.
6- الجماعة تمد الفرد بقوة هائلة وتشعره بالأمن والتقدير والحب.
7- يتعرف الفرد من خلال الجماعة على أنماط مختلفة من البشر وهذا قد يعطيه خبرة في التعامل الآخرين بمختلف سلوكياتهم.

العوامل المؤدية إلى زيادة تماسك الجماعة:

1- **إشباع حاجات الأفراد:** كلما شعر الفرد أن حاجاته يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة كلما زاد تمسكه بها.
2- **المكانة**: كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة داخل الفرد وكلما زاد حبه لها وللعمل بداخلها.

3- **الخصائص المحببة في الجماعة نفسها:** فكلما كانت الجماعة عظيمة الأهداف متينة البنيان، سليمة المعايير، نشاطاتها متنوعة ومحببة، زاد تمسك الأفراد بها.

4- **التعاون:** العلاقات التعاونية تساعد على تماسك الجماعة.

5- **زيادة التفاعل بين أفراد الجماعة.**

6- **الرضا عن المعايير والقوانين والعمل ككل.**

7- **سهولة الاتصال.**

8- **الخبرات السارة:** مثل القيام بأعمال ناجحة (فالأعمال الناجحة تزيد من تماسك الجماعة).

9- **الأحداث خارج الجماعة:** مثل تحسن سمعة الجماعة.

العلاقات الإنسانية في الإدارة:

برغم التطور الهائل في المنظومات الإدارية يبقى عنصر العلاقات الإنسانية أساسياً بقوة في درجة النجاح أو الإخفاق لهذه المنشأة أو تلك، ومع أن المدارس الإدارية أو الاقتصادية بصورة أشمل أخذت تميل إلى المناحي العلمية أكثر من غيرها لا سيما في المدارس الغربية التي تتعامل مع المنتِج الاقتصادي (عامل، موظف) على انه آلة منتجة لا يُنظر إلى مشاعرها أو طبيعة التعامل الإنساني معها، إلاّ أن السلوك الإنساني في مثل هذه التعاملات الإدارية والإنتاجية لا يزال يشكل حضورا ذا دور هاماً وفاعلاً لا يمكن إغفاله، هذا إذا لم يتصدر الأهمية الأقدر بتحقيق الإدارة والإنتاج الأفضل والأسرع والأدق في آن واحد.

ولقد قامت الكثير من الدراسات والبحوث من أجل تطوير علم الإدارة الحديث والبحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين. لكن نتائج هذه الدراسات فاجأتهم بحقيقة مهمة وهي أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال العلاقات الإنسانية Human Relations الذي يعني بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضاء الشخصي وزيادة الإنتاجية.

وقد نبهت هذه الدراسات التي قامت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المقومات الأساسية لنجاح الإدارة العلمية هو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في هذا

المجال، وقد تمكنت الباحثة (ماري فوليت) التي تعتبر من أشهر رواد هذه المدرسة في الوصول إلى تحليل الأسس النفسية لأوجه النشاط الإنساني ورد الفعل العاطفي، وقد قامت بتفسير الانفعالات والأحاسيس البشرية والقوى التي تحكم عملية التنظيم، وقد أعدت (ماري فوليت) بحثاً في التنظيم الصناعي شرحت فيه العوامل السيكولوجية التي تكون أساس هيكل المشروع وعملياته وكيفية إعطاء الأوامر وممارسة السلطة وظهور الصدام والاحتكاك بين الأفراد والجماعات وكذلك حالات عدم التكيف وسوء التوافق النفسي والاجتماعي داخل عمليات الإدارة ولاحظت بأنه من الضروري دراسة السلوك الجماعي وأثر الحركات الجماعية والتحليل النفسي والأسس السيكولوجية للقيادة وعلاقتها بنجاح المشروع والعمل على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وإلى جانب تركيز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين، والنظر إلى المشروع كنظام اجتماعي، ودراسة عملية القيادة - فإن مدخل العلوم السلوكية - يوجه إلى الاتصالات Communication وعلاقتها بنجاح المشروع والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال، هذا إلى جانب الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم.

وهكذا نجد أن علم النفس قد يلعب دوراً رئيسياً وهاماً في البحث عن أسباب ودوافع السلوك الإنساني من خلال تفاعله مع البيئة ومحاولة تحقيق التوافق معها بهدف فهم هذا السلوك والتأثير فيه وإن رجال الإدارة والتنظيم أصبحوا اليوم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي قد توفره النظريات السيكولوجية من أجل تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد.

ومن هنا نجد أن النظريات والدوافع والحاجات لها دوراً كبيراً وأهمية بالغة في مجال تطبيق الفكر الإداري وأساليب العمل والإنتاج. كما أن هذه النظريات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة وتحليل الجوانب النفسية الكامنة في أعراف الإنسان والتي تسيطر على أحاسيسه وعواطفه ودوافعه وانفعالاته واستجابته لتلبية تلك الاحتياجات، ولا شك أن هذا يساعد على تحسين الصحة النفسية للعاملين وزيادة تكيفهم مع ظروف العمل ويؤدي على زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين والرفع من مستوى الأداء لديهم.

والإدارة الناجحة هي التي تعتمد على سياسة التحفيز والتوجيه والمشاركة في الـرأي وفي اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الآخرين ويجب أن يؤخـذ كـل هـذا في الحسـبان في أبعـاد الوظيفة العامة من تقنين نظام للترقيات والترقيات الاستثنائية للتحفيز ومنح شهادات التقدير ومنح العلاوات والإشادة بالمجهود والثناء على القدرة والكفاءة والأولويـة في حضـور الـدورات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل وإلى آخره.. من نظام الحوافز...

مفهوم العلاقات الإنسانية:

هناك عدة معانٍ يستخدم فيها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقـع الأفـراد في موقـف معـين مـع تحقيـق التـوازن بـين رضـائهم الـنفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. والهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء العاملين وبين تحقيق أهـداف المنظمـة مـع مراعـاة أن الأفـراد يختلفـون في المـزاج والانفعال والثبات والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "الأساليب السلوكية التي يمكن من خلالهـا اسـتثارة دافعيـة الناس وحفزهم على مزيد من العمل الجاد" وهكذا فإن العلاقات الإنسانية تركز عـلى الأفـراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية.

ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسـباً مـن العلاقـات الإنسـانية أن تعمـل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الناس للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن بها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

ولقد أكدت نتائج البحوث التـي قـام بهـا (التـون مـايو) وزملائـه الصـبغة السـلوكية في العملية الإدارية وبموجبها صنفت الإدارة على أنها من العلوم السـلوكية وقـد عرفهـا الـدكتور على السلمي في كتابه (السلوك الإنسـاني في الإدارة) بقولـه: «الإدارة عمليـة إنسـانية بالدرجـة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشـباع ممكـن للرغبـات الإنسـانية، والإدارة في سـعيها الـدائب لتحسين حياة الإنسان تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حـد كبـير على مدى ونوعية هذا السلوك».

ومن هذا المنطلق بدأ المؤيدون لحركـة العلاقـات الإنسـانية يمارسـون نشـاطهم الإداري آخذين في الاعتبار حاجات الإنسان الجسمية والنفسية والانفعالية والعقلية وأصـبحت مهمـة

القائد أو المدير الناجح هي مراعاة تلك الحاجات والعمل على إشباعها في إطار من ظروف المنظمةK ومن هنا كان المدير في حاجة ماسة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.

ولا يغيب عن بالنا أن العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن استخدامه كان تأثيره على المؤسسة إيجابياً وإذا ما أسيء استخدامه كانت النتيجة بطبيعة الحال سالبة ويؤدي إلى الفوضى والانحلال في المؤسسة.

فالعلاقة الإنسانية إذن مهمة في العملية الإدارية لاعتبارات علمية وأخرى ديمقراطية فدرجة إيمان المسئول بالعلاقة الإنسانية ومدى استخدامه لها تعطينا الصورة الحقيقية لنوعية ذلك المسئول وإلى أي نمط من أنماط القيادات ينتمي.

وقد أدت الدراسات التي قام بها (التون مايو) Elton Mayo وهو أحد علماء الإدارة المشهورين إلى ضرورة اعتبار الموقف الاجتماعي الذي يحيط بالعامل في عمله على أنه أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاج، حيث قام (التون مايو) بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو وكان الهدف من هذه التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي" إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك يستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك".

وتعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وزملائه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين فرق العمل.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحات ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.

2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهما.

وبذلك فقد أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينيات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

1- ظهرت لأول مرة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"كي تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على أجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

1- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

2- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

3- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

4- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضف جديدا.

5- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

6- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

7- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

المدخل السلوكي في الفكر الإداري:

لقد جاءت المدرسة السلوكية نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية، ومن الجدير بالذكر أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل: التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل:تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن

مواهب العاملين، ولقد اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم، ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي، والمدرسة السلوكية لها خصائصها التي تتميز بها والتي نوجزها فيما يلي:

1- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي فقط بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

3- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

4- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

5- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.

6- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعلها، وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة.

7- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

8- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم.

9- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

10- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية والأشد إلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع..وهكذا حتى نصل إلى قمته.

وتعتبر نظرية "ابراهام ماسلو Maslow Abraham " من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضات هذه النظرية فيما يلي:

للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي تحرك سلوكه وتقوده إلى مواصلة نموه وتعلمه وإلى تحقيق ذاته وتقدمه، وهذه الحاجات تنقسم إلى خمسة أشياء أساسية، هي

"الحاجات الفيسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية، تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا: فالحاجات الفيسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذات وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم للأولويات كما سيظهر في الشكل التالي:



سلم الحاجات لماسلو طبقاً للأولوية

ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب المسبق كما يلي:

- الحاجات العضوية (الفسيولوجية):

"هي الحاجات الأساسية للفرد والتي تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والمأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

- حاجات الحماية والأمن:

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة".

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

- الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

- الحاجة إلى التقدير والاحترام:

وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر. تلي الحاجة للتقدير:

- الحاجة إلى الإنجاز وتقدير الذات:

وهنا يريد الفرد أن يصل إلى أعلى مراحل الأداء رغبة منه في تحقيق النجاح وتطوير الذات وذلك من خلال اجتهاده وقيامه بالأعمال التي تتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته المهنية.

ومن الجدير بالذكر أن الحاجات الإنسانية لا تكون دائما دافعة للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة، مثلا: يندفع الإنسان للطعام فقط عندما يكون جائعا، أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات الأخرى بشكل طبيعي وشبه تلقائي، ونشير أيضاً إنه متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم:

فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

الانتقادات التي واجهت نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

- أن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.
- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج عنها، كما يوجد شخص آخر برغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها تظل متحكمة في سلوكه ولا يدفعه اشباعها للعمل الجاد....

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات بشكل كامل كما يراه ماسلو.

ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو. ويعتبر كلايتون ألدرفر (Klayton Alderfer) من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو كرد فعل لما واجهته نظرية التدرج الهرمي للحاجات من انتقادات. اقترح ألدرفر أن يستبدل التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي:

1- **حاجات البقاء Existence Need's**: وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

2- **حاجات الارتباط Relatedness Need's:** وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة. وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد والأفراد الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

3- **حاجات النمو Growth Need's:** وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وبالرغم من اتفاق ألدرفر مع ماسلو في تدرج الإنسان لإشباع حاجاته، إلا أنه يختلف عنه في وجهة نظر أخرى وهي:

1- أن الإنسان إذا فشل في الوصول إلى حاجاته العليا فإن ذلك يدفعه إلى العودة من جديد إلى الحاجات الدنيا.

2- بينما نظرية ماسلو تركز على أن الإنسان يسعى إلى تحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، فإن ألدرفر يرى أنه يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين في الوقت نفسه.

وتمتاز افتراضات ألدرفر بسهولتها وبساطتها على عكس الافتراضات التي تقوم عليها نظرية ماسلو، إلا أن الحقيقة التي لا يجب إنكارها أن مجهودات ماسلو قدمت مساهمات كبيرة في الفكر الإداري ووجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها، كما أنه وجه الأنظار إلى ضرورة تلمس أي نقص في إشباع هذه الحاجات ومحاولة إشباعها من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد.

النظريات الحديثة في موضوع السلوك الإنساني وأساليب تحفيز البشر

توالت بعد ذلك النظريات الحديثة والتي ناقشت موضوع السلوك الإنساني وأساليب تحفيز البشر، وكان من بين هذه النظريات ما يلي:

(1) نظرية العدالة:

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال

على ذلك "إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد، مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبّط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوٍ قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية إلى نوعين: "عدالة في التوزيع، وعدالة في الإجراءات. والعدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء. أما العدالة في الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات، وتقييم الموظفين.

وعند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين، هم:

- **النوع الأول:** وهم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- **النوع الثاني:** وهم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- **النوع الثالث:** موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.

الانتقادات التي واجهت نظرية (العدالة):

لم تسلم أيضا نظرية العدالة من الانتقادات وكان من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

1- أن الكل لا يشعر دائما بالذنب، ونادرا ما يقوم أحد بزيادة مجهوده حتى وإن شعر أنه يحصل على أكثر مما يستحق.
2- أن هناك من يتعمد أن يبقي على أداءه حتى لا تتوقع الإدارة منه أكثر مما يعطيه من جهد.
3- هناك من يتعمد التقصير حتى يتساوى في الجهد مع البعض، خصوصا إذا كانوا يحصلون على نفس راتبه.

(2) نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

(3) نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكينر:

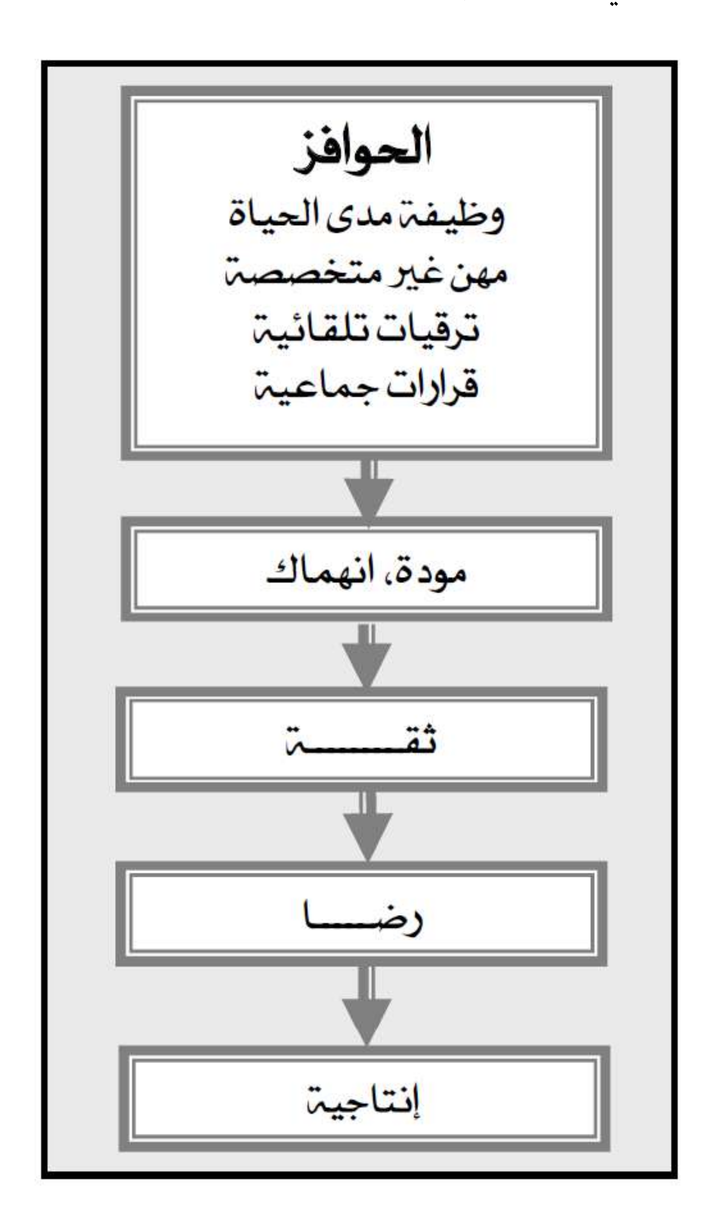
تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية على أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعم الإيجابي للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث

يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة لـه ومـن ثـم يحـاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

(4) نظرية **Z** لويليام أوشي:

إن نظرية Z تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القـرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسـة وروابـط إنسـانية واتصـالات مسـتمرة والشـعور بالمسـؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمـل مـدى الحيـاة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسـعى الجميـع لتحقيقـه بـالولاء والانـتماء والإخـلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: (الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة).



نظرية **Z**

تقييم المدرسة السلوكية:

أولاً- إسهامات المدرسة السلوكية:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

ثانياً - أهم الانتقادات الموجه للمدرسة السلوكية:

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.
- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطًا متكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعلية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة

استقصاء

مهلا.. تعرف على سلوكك أولا..

عزيزي القارئ: لقد قمنا بإعداد هذا الاستقصاء من أجلك أنت وحتى تتعرف على سلوكك وتقيس بنفسك مدى تفاعلك مع الآخرين، لذا ننصحك بأن تجيب بصدق على العبارات التالية وتختار واحدة فقط من الإجابات (نعم،لا، إلى حد ما)....ثم تتبع التعليمات الموجودة لاحقا لتتعرف على النتيجة.

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
1	هل تؤمن بقدرتك على إضافة سلوك إيجابي (كالصبر، والحلم، واللباقة) أو التخلص من سلوك سلبي (كالغضب، والتهور، الفشل في التواصل مع الغير) لحياتك؟			
2	في معاركك الفكرية، هل يكون هدفك هو إثبات رأيك، وتغليب حجتك، بغض النظر عن الطريقة التي تحاول بها ذلك؟			
3	هل تُسلم على من تقابلهم في الشارع بغض النظر عن هل تعرفهم أم لا؟			
4	إذا أهمك أمر شخصي فهل يلاحظ زملائك في العمل تغيرك وأنك مشغول بأمر ما؟			
5	هل قرأت كتابا عن الإتكيت أو فن التعامل مع الآخرين؟			
6	هل أنت راض عن علاقتك مع من حولك (زوجتك، والديك، أبنائك، أصدقائك، زملائك في العمل، مرؤوسيك؟			
7	هل تعتذر دائما حال خطئك؟			
8	هل تستطيع خلال دقيقة أن تذكر عشر أشخاص لا تتمنى رؤيتهم أبدا؟			
9	هل تقول (شكرا) إذا أحضرت الخادمة، أو أحد أبنائك، أو زوجتك، أو العامل في مكان عملك كوب ماء لك؟			
10	هل ترى أن معاملة الرؤساء، والمديرين، والشيوخ، والرموز معاملة خاصة شيء من النفاق؟			

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
11	هل تشعر أن بعض أصدقائك يتجنبون الحديث معك، ويتهربون من أي نقاش تكون موجودا به؟			
12	هل تحاول البحث وبإخلاص عن نقاط الاتفاق مع محاورك؟			
13	هل تعامل الناس على أنهم مختلفون ولكل شخص طبيعته المستقلة، حتى وان كانت هذه الطبيعة عكس ما تحب؟			
14	هل تطالب الاخر دائما بدفع الثمن، كان يقابلك باحترام كما قابلته، يقرضك كما أقرضته، يساعدك كما ساعدته؟			
15	هل يتهمك الآخرين بالغرور وحب التفاخر؟			
16	هل تعتني بمظهرك وهندامك؟			
17	هل تشعر أنك مقصر في زيارة اهلك وأصدقائك.. والسؤال عن الغائب من معارفك؟			
18	هل تشعر أن شخصيتك كالأسفنجة ما انإن ترى شخصية وتعجب بها حتى تتشبع بخواصها وطريقة حديثها وتقلدها؟			
19	هل تؤمن بان وجهة نظرك هي مجرد جانب واحد من الحقيقة، وانه ربما ثبت عدم صحتها يوما ما؟			
20	هل تنسى دائما اسماء الأشخاص الذين تتعرف عليهم؟			

النتيجة:

- أعط لنفسك 5 درجات لكل سؤال أجبت عليه بـ "نعم" من الأسئلة الآتيـة، رقـم (1، 3، 5، 6، 7، 9، 13، 16، 19).
- أعط لنفسك 5 درجات لكل سؤال أجبـت عنـه بــ "لا" في الأسـئلة أرقـام (2، 4،8، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 17، 18، 20).
- أعط لنفسك درجتان لكل سؤال أجبت عنه بـ " إلى حد ما".

والآن:

- إذا حصلت على درجة من (100:86) فنستطيع أن نقول لك تهانينا أنت بالفعل شخصـية محبوبة وجذابة وساحرة، وقراءتك لهذا الكتاب ستعد بمثابة ثقافة عامة لا أكثر.
- إذا حصلت على درجة (85:76) فتهانينا كذلك أنت تقف وبثقة على العتبة الأخـيرة التـي تلي الشخصية الساحرة، أنت فقط بحاجة إلى تنمية بعض المهارات البسيطة.
- إذا حصـلت عـلى درجـة (65: 75) فأنـت شخصـية طموحـة، لكـن ينقصـها تعلـم بعـض المفاهيم في عمليـة التواصـل الجيـد، وهـذا الكتـاب سيضـع يـديك عـلى أمـاكن ضـعفك، وسيرشدك للعلاج إن شاء اللـه.
- إذا حصــلت عــلى درجــة (65: 50) فأنــت شخصــية عاديــة،وتقع للأســف في كثــير مــن الإشكاليات في تواصلك مع الغير، وإن كانت ليسـت بشـكل متكـرر، مـما يجعلـك بحاجـة كبيرة إلى معرفة أصول التواصل الجيد، والمهارات الاجتماعية، وننصحك بالإضـافة إلى هـذا الكتاب أن تقرأ كتابي (خلق المسلم، جدد حياتك) للشيخ محمد الغزالي.
- إذا حصلت على اقل من (50) فأنت بالفعل تواجه مشـكلة، وتحتـاج إلى إعـادة النظـر في كثير من سلوكياتك، وننصحك بإعادة التمرين بعد قراءتك للكتـاب كـاملا وبعـض الكتـب الشبيهة.

الفصل الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي

وأسباب وفاء الموظف في العمل

مقدمة

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأنّ السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنسانا اقتصاديا يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأنّ هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أمّا مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركّزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها، أما مدرسة النمو فهي تأكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي

إنّما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعّالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أنّ هذا الاتّجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنّهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها.

مفهوم الرضا الوظيفي:

سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

- **الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.
- **والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك:** عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.
- **أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنّه:** حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي

على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، وقد

أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعاً عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعا سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادحا تقع فيه بعض الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلي من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية وأسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعرهم أنهم أصحاب المال ويحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الأسباب الداعية لوفاء الموظف في العمل:

يقوم الوفاء في العمل على العلاقة بين صاحب العمل والموظف، أي أنه عبارة عن عقد غير مكتوب يتعهّد فيه صاحب العمل بتوفير المواد والموارد التي يحتاجها الموظف من أجل إنجاز أعماله، وذلك مقابل تعهّد الموظف بتقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف الشركة.

وإنه لمن البديهي اعتبار الموظفين في شركة ما ممثلين لها من خلال تفاعلهم اليومي مع العملاء، سواء كان ذلك عبر المقابلات وجهاً لوجه، أو المكالمات الهاتفية، أو الرسائل الإلكترونية، وغالباً ما تنعكس طريقة معاملتك للموظف في طريقة تعامله مع عملائك، فإذا كان يمتلك أيّ مشاعر سلبية تجاه الشركة، فحتما سينتبه العملاء لذلك، وبالتالي قد يتملكهم التردد تجاه عملية البيع، سواء كانت مؤكدة أم محتملة.

ومن ناحية أخرى، إذا كان الموظف ملتزماً تجاه شركته، فلابدّ له أن يعامل عملائها باحترام وسموّ أخلاق ويعبّر عن حماسه للشركة، والذي سينتقل فوراً للعميل ومن ثم فسوف يتحمس أيضا للتعامل مع الشركة وأصحابها.

إن الموظفين الأوفياء تجاه شركتهم يدركون جيداً أن صفقة بيع واحدة غير كافية لكسب أرباح متواصلة للشركة، وأن سر النجاح الدائم يكمن في تأسيس علاقات قوية مع العملاء، وذلك من خلال تلبية كافة احتياجاتهم، وتخطي توقّعاتهم، وهو ما يُترجم في المقابل بمعدلات أعلى للمبيعات.

إن لمعدل تبديل الموظفين تأثير بارز في ثقافة الشركة، وكلما تجنبت تكاليف الإعلان عن وظائف شاغرة وما يرافقها من تكاليف اللجوء إلى شركات التوظيف، وإجراء المقابلات الطويلة والمكلفة، كلما ترسخت ثقافة شركتك، وكلما حققت مزيداً من التقدم بفضل فريق عملك الذي تعرفه جيداً واختبرته كثيراً، ووثقت به، فموظفوك يدركون قوانين الشركة وقيمها، وهم متآلفون مع بعضهم البعض مما يجنبك توتر جو العمل الناتج غالباً عن تبديل الموظفين المتواصل، وبالتالي تضمن لك اليد العاملة الأمان والاستقرار بحيث تتمنى ملايين الشركات أن تحظى بما تملكه أنت في شركتك.

والآن يمكن القول أن المحفزات الأساسية لوفاء الموظف في العمل تكمن في النقاط التالية:

1- **إدراك الموظف رؤية الشركة:** يشعر الموظّف بمزيد من الالتزام ويعتبر نفسه موضعاً للثقة حين تشاركه الإدارة العليا رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها والقرارات الهامة التي تتخذها.

2- **امتلاك مهنة وليس وظيفة فحسب:** إن الموظف الذي يشعر بأن وظيفته تشكل حجر أساس لمسيرة مهنية طويلة تعود عليه بالمكافآت، يكون أكثر حماساً لتقديم أفضل ما لديه من أداء ورغبة حقيقية في تحقيق أعلى ربح ممكن لشركته التي يتمنى لها النجاح دائما.

3- **الشعور بأنه جزء من مشروع كبير:** إن تبني خطة للعطاء وسيلة فعّالة تعتمدها الشركات للحفاظ على الموظفين، إذ أن شعور الموظف بالانتماء إلى شركة ملتزمة والإدراك بأنه جزء لا يتجزأ من جهودها يعززان التزامه بعمله وشركته على السواء.

4- **الحصول على رواتب عادلة مقارنةً بواجباتهم المهنية:** المال لا يشتري الوفاء غير أن الأجور غير العادلة التي لا توازي ما يستحقه الموظف قد تكون من أهم الأسباب التي تقوده إلى البحث عن عمل جديد.

5- **الشعور بالسلطة:** إن إعطاء الموظف الفرصة لمشاركة أفكاره واقتراحاته، ومنحه الحرية

في اتخاذ القرارات التي على صلة مباشرة بدوره في الشركة تعد محفزات ممتازة لتعزيز ثقته بنفسه ووفائه لعمله.

6- **التحدي الإيجابي:** إن الإيمان بقدرات الموظف وتحديد المعايير والأهداف العالية له هي مفتاح السر لتعزيز معدلات الاندفاع والحماس لديه وبالتالي زيادة المشاعر الإيجابية تجاه عمله.

7- **تلقي التدريب الصحيح:** يولي الموظّف جهداً أكبر لعمله حينما يشعر بقيمته في الشركة التي يعمل لصالحها، وكيف أنها تحرص على تدريبه وتطوير مهاراته وتزويده بالمعلومات المهمة التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة، مما يُترجم ذلك فيما بعد إلى مزيد من الإيرادات والالتزام تجاه العمل.

8- **الاعتراف بجهود الموظف ومكافأته:** كلمة بسيطة من الشكر والعرفان مقابل تقديم الموظف عملاً جيداً يمكن أن تصنع العجائب لمعنويات الموظف، فالشركات التي تعترف بالجهود التي يقدمها موظفوها دائماً تكون قد قضت على أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى تغييّر الموظفين للشركات التي يعملون بها.

9- **تقوية العلاقة بين الموظف والإدارة:** فالموظف يشعر بمزيد من الأمان حين يعلم بأن المسئولين على دراية كاملة بما يقوم به من أعمال، وأن علاقته بهم وبزملائه في العمل متينة وسليمة بالكامل.

10- **الحفاظ على حياة مهنية متوازنة:** إن الشركات التي تشجع وجود أسلوب حياة مهني سليم وتوفّق بين أولويات مختلفة في مجال العمل، هي الشركات التي تتوقّع تحسّناً في أداء الموظف وإنتاجيته.

دور الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية:

أكدت دراسة فولكينز (1976) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية، أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية، ويؤكد الباحثون على **مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقق الرضا الوظيفي وهي:**

1- الأجــر:

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان تـوفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفـراد، وقـد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضـات حيـث أن الدراسـات التـي أجريـت أكـدت بوجـود علاقـات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضـا عـن العمـل والعكس بالعكس، والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهـو وسـيلة لإشـباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعيـة مـع الآخـرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل:

إن هذا العنصر هو المحـدد الوحيـد للسـعادة في العمـل دون بقيـة العنـاصر الأخـرى. وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

أ - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السـيطرة الذاتيـة التـي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حريـة الفـرد في اختيـار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ب- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

ج- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصـور الفـرد أن العمـل الـذي يقـوم بـه يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بـين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغـيرين يمكـن أن توجـد بيـنهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقـديره لقدراتـه بالعمـل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحسـاس بالفشـل، أمـا تحقيقه لمسـتوى أداء أعـلى مـن طموحـه أو يعادلـه، فـإن ذلـك يثـير لديـه الإحسـاس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

3- فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقاً لأعلى النتائج.

5- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

6- ساعات العمل:

يمكن القول بأنه "بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل".

7- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة،

ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنـة المتصـلة بأدائـه للعمـل اهـتمام البـاحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها عـلى أثـر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسـات إلى أن درجـة جـودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفـرد بعملـه وبالتـالي درجـة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمـل ومعـدل الغيـاب يرتفعـان في الأعـمال التـي تتصـف بظروف عمل مادية.

8- عدالة العائد:

تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عـن العمـل إلى افـتراض أن الفـرد لا يحـاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيـد أو شرط ، وإنمـا يحـاول أن يحصـل عـلى العوائـد العادلة، ووراء هـذا الافـتراض مسـلمة بـأن هنـاك قيمـة أو اعتبـار يـدفع النـاس إلى السـعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

نموذج بورتر ولولر لتفسير أداء العاملين:

اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجيـة والرضـا بعـد أن سـاد الاعتقـاد نتيجـة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعـل المـديرين والبـاحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضـا العـاملين ومـن ثـم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريـت فـيما بعـد، سـلطت الضـوء عـلى ضـعف العلاقـة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر من خـلال نموذجـا لتفسـير أداء العاملين حيث افترضا بأن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهـذه العوائـد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عملـه بكفـاءة وعنـدما يكـون هـذا العمـل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلـك التـي تمنحهـا المنظمـة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي والحاجات الاجتماعية.

إن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، أي مدى اعتقـاده بعدالة العوائد، ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الإنصاف أو المقارنة الاجتماعية، فـالموظف

لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيم مواقف الآخرين وأدائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد ومكافآت.

أهمية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب:

إن عملية التنسيق الجيد للعمل ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب تعتبر من أهم مسببات نجاح أي مؤسسة ومدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأعمال تختلف من حيث السهولة والتعقيد، كذلك يختلف الأشخاص فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية وأسلوب الأداء والموهبة، وتتطلب عملية أداء الأعمال بالشكل المنطقي أن يكون المنفذ لها يملك القدرة التي تلائمها، إضافة إلى امتلاكه لجانب مهارة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته.

إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تنطبق على كل مستويات العمل وعلى مختلف أنواع الأشخاص، فتبدأ من أعلى المناصب في الدولة إلى أقل الأعمال شأناً في المجتمعات، فليس من المعقول أن يتقلد الجاهل مقاليد الأمور والحكم ليتحكم بمصائر العباد بلا أدنى خبرة بكيفية تسيير أمورهم وتمشية اقتصاديات الدولة، وليس من المعقول أيضاً أن يوضع العالم في وظيفة حقيرة لا تليق بعلمه وحكمته ورجاحة عقله.

يضع علم إدارة الموارد البشرية اليوم الأسس الصحيحة لتقدم الأعمال وتطوير الإنتاج، لأنه علم متطور وفعال فهو قد عمل على تنشيط الحركة داخل المنظمات لغرض الحصول على أقصى استثمار للمهارات التي يتمتع بها العاملون، وهذا كله يصب لمصلحة العمل وخدمة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بتضافر مختلف الأسباب ومنها حسن التعامل مع العاملين ومهاراتهم وإدارة الأعمال بأسلوب مناسب لتطوير كفاءة الإنتاج، فإدارة الموارد البشرية ليست عملية جامدة بل أنها عملية إنسانية واجتماعية، تحتاج لمن يكون لديه القدرة على تنسيق جهود العاملين واستخدام كل الإمكانات المادية والفنية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة التي خططت لتحقيقها.

ولهذا فقد كان من الاستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المنظمات أن العديد من المشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة

في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة، بل لأن هناك خلل في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها.

إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

كما أن الوظائف التي تعتمد على القوة الذهنية والجانب الفكري والعقلي توضع الشروط فيها لقبول العاملين الذين حصلوا على شهادات علمية أو أكاديمية ويفضل كذلك من لديه خبرة في العمل لمدة معينة في منظمات أخرى سابقة، وإن هذه الوظائف تحتاج فعلاً إلى من يناسبها وله المقدرة العالية بالتصرف العقلاني فيها وذلك لأن معظم القرارات المهمة والتي تمس واقع عريض من أهداف المنظمة يتم اتخاذها من قبل أصحاب هذه الوظائف، فكلما كبر حجم ومستوى المسؤولية والوظيفة كلما زادت متطلبات الدقة والمسؤولية في اختيار الرجل المناسب لها ويزداد معه متطلب حصوله على الامتيازات والخبرات والمهارات القيادية.

وغالباً ما تجد الإدارات وجود خلل في أداء بعض الوظائف بسبب عدم ملاءمة العاملين لها أو لقلة مهارتهم فيها، وتقع مهمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على عاتق الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية حيث تترتب من خلال عمليات متسلسلة تقوم بها هذه الإدارة وهي كما يلي:

1- **عملية التخطيط:** من خلالها تقوم الإدارة بوضع المعايير التي بموجبها سيتم اختيار العاملين الذين سيساعدون المنظمة للوصول إلى أهدافها وإذا أريد اختيار بعضهم للمسؤولية فهل تتوفر القدرة الوظيفية لديهم مثلاً، والقدرة على العقاب والقدرة على المكافأة وما هي مواصفاتهم، مهاراتهم المطلوبة، خبراتهم، شهاداتهم، وكم هي قدرتهم الذاتية على التأثير في الآخرين.

2- **عملية التنظيم**: هي عملية توزيع المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة فيمن سيتحمل مسؤولياتها، بحيث أن يتم تنظيم التوافق بين الوظيفة والعامل المناسب لها بشكل يعمل على تحقيق وتنظيم العمل وسير العملية الإنتاجية بشكل كفء وبأقل

خسارة ممكنة، بالإضافة إلى شعور العاملين أنهم في أمكنـتهم المناسـبة التـي تسـتحق أن يكونوا فيها، وأيضاً في المواقع التي هم يستحقون فعلاً أن يكونوا فيها.

3- **التوظيف:** وهي العملية التي يتم من خلالها جذب العاملين ووضعهم في الأعـمال التـي تناسبهم، فالتوظيف الخارجي يعني جذب العـاملين المـؤهلين مـن خـارج المنظمـة، أمـا التوظيف الداخلي فيعنـي عمليـة شـغل المواقـع الشـاغرة بالمنظمـة مـن خـلال اختيـار العاملين من داخل المنظمة.

إن واقع اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لا يعتمـد عـلى الإدارات فقـط بـل يجب أن يكون من مسؤولية الشخص نفسه الذي يتم اختياره لشغل مسؤولية معينة، فالكثير من الاختيارات والقرارات حتمت على بعض الإدارات اختيار شـخص لوظيفـة أو موقـع معـين بالرغم من وجود نسبة نقص لا تقل عن 25% في إمكانياتـه المكملـة، فمـثلاً لـو كانـت هـذه النسبة تمثل عدم إتقان استخدام الحاسوب لشخص ذو مهارة إدارية ممتازة وقد كسـب مـن الخبرة الكثير، فإن عليه أن يسعى قبـل الإدارة إلى أن يسـد هـذا الخلـل مـن خـلال التـدريب والتعلم بكل تصميم وإرادة.

إن من المساوئ المترتبة على عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ما يلي:

1- **فقدان أصحاب الموهبة والكفاءة**: إن إسناد الأمور إلى غير أصحابها يعمل على أن يتصدر قليلو الخبرة والمهارة على الأشخاص الملائمين لهذه المهمة، وبالتالي فـإن هـؤلاء إذا اسـتمر الأمر سيبحثون عمن ينصفهم من خلال العمل في المنظمات الأخرى.

2- **اسراف في الوقت والمال**: إن الفشل والخلل الناشئ عن سوء التصرف في أداء العمل ينتج عنه خسارة في الوقت والأموال، خصوصاً أن الوقت هـو عامـل مهـم في عمـل المـنظمات وانتشارها والتوسع في إنتاجها وتطورها في عالم الأعمال الصعب، وحتى لو تم إصلاح هذا الخلل بعد فترة فإن الوقت لن يستطاع تعويضه.

3- **الإهدار في الإمكانيات والخبرات**: إن سوء اختيار الأشخاص للوظائف هـو عمليـة إهـدار لخبرات الجيدين وأصحاب الكفـاءة والمهـارة، وهـذا يعنـي خسـارة سـنوات مـن الخـبرة إضافة إلى إهدار الأموال التي صرفت على التدريب والتأهيل لكثير من العاملين.

4- **سوء استغلال الطاقات:** إن وضع الشخص غير المناسب في الأعمال وقلة خبرته سيؤدي إلى الخلل وانخفاض مستوى استثمار الطاقات المتوفرة لدى العاملين.

5- **فقدان القدرة التنافسية للمنظمة:** حيث إن الموارد البشرية هي من أكبر القدرات التنافسية بين المنظمات، وإسناد الأعمال إلى غير الملائمين لها سيعمل على التأثير على هذه الميزة والتقليل من تأثيرها بسبب ضعف النتائج المتحققة وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

6- **انخفاض الإنتاجية:** إن الكفاءة في العمل لا تنتج عن وجود أجهزة أو آلات حديثة فحسب بل سببها هو تنظيم الأعمال والتخطيط المناسب من خلال بناء إدارات كفوءة تبدأ من تخصيص العاملين بشكل ملائم لما يناسبهم من أعمال واحترام مؤهلاتهم وتكوين قيادات عملية واعية لتحقيق الأهداف المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وعكس ذلك فإن الإنتاج سينخفض.

أما حالة المحاباة والعلاقات الشخصية التي تتسبب في اختيار بعض الأشخاص ليشغلوا مسؤوليات ليست بحجم قدراتهم البسيطة وإمكانياتهم المتواضعة، فهذه الحالة قد سادت الكثير من مواقع العمل وخصوصاً الحكومية في معظم البلدان، هي حالة تحطيم بطيء وتبديد لثروات وضياع لكفاءات كثيرة يمكن أن تكون سبباً في التقدم والتطور خلال مدة أقصر بكثير من سنوات تضييع الإمكانيات بواسطة الأشخاص غير المناسبين في الأماكن غير المناسبة.

دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي لمرءوسيه:

لقائد العمل دور كبير في تقديم الدعم والمساندة لمرؤوسيه ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعمل وللمؤسسة التي يعملون بها، وذلك بأن يقوم بما يلي:

- القائد الناجح يظهر ثقته في مرءوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال.
- القائد الناجح يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة ويحفز على الجهد المتواصل.
- يقدم الدعم والمساندة عند الحاجة إليهما ولا يترك الموظف حائرا أمام مشاكله الوظيفية.
- يهتم بكل فرد من فريق العمل ولا يفرق بين الأفراد في المعاملة ويعمل على تقوية روح الفريق الواحد بين الجميع.
- يدرك أهمية الاستماع الجيد لشكاوى العاملين واقتراحاتهم ويسرع في المعالجة الفعالة وإنهاء نقطة الخلاف.

- يدرك أن النقد الغير بناء يجرح ولا يعلم شيئاً، فيستبدله بالنصيحة والمعلومات المفيدة التي من شأنها معالجة الأمر والتقدم المستقبلي.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري ولا ينتظر النتائج النهائية.
- يعمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي ويدعم العمل الجماعي ويهيئ المناخ الجيد للعمل من خلال الثقة والاتصالات المفتوحة.
- يعمل على تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار ويشجعهم على وضع أهدافهم الخاصة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل وروح التحدي ويتخلى عن أسلوب التهديد والعقاب غير الضروري.
- يدرك أهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على العامل والإنتاج.

استبيان عام لقياس رضا الموظفين

لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من عملهم في الشركة مع العلم انه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

اسم الموظف(اختياري): ....

المسمى الوظيفي: ....القسم: .... سنوات الخدمة: ....

م	الوصـــف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
1	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك.				
2	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك.				
3	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.				
4	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة إنتاجياتك.				
5	يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه هذا العام عادلا ومرضيا لك.				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (لتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير).				
7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسبا لوظيفتك.				
8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.				
9	لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة.				

م	الوصـــف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
10	لديك الصلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.				
11	برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.				
12	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة				
13	لديك المعلومات/ البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.				
14	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.				
18	أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات.				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام.				
20	تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.				
22	التأمين الصحي بالشركة مناسب.				
23	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق.				
24	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالشركة واضحة ومناسبة.				
25	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة.				
26	أهداف الشركة واضحة ومفهومة.				
27	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر – أجازات – السلف وغيرها..				
28	نظام البدلات (السكن والنقل) والمطبق حاليا في الشركة مناسب.				

م	الوصـــف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق بشدة
29	الخدمات التي تقدمها لك الشئون الإدارية مرضية لك.				
30	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومتفق عليه مع مديرك المباشر.				
31	تقوم الشركة بمساعدتك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.				
32	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك.				
33	مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وآمن.				
34	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك.				
35	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.				
36	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف مع مديريك.				
37	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.				
38	لم أفكر خلال العام الحالي بترك العمل في الشركة.				

39- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت؟

☐ مرتفعة ☐ عادية ☐ منخفضة

40- ما المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

☐أقل من سنة ☐ من سنه إلى سنتين ☐من سنتين إلى خمس سنوات

☐ أكثر من 5 سنوات ☐لا أعرف

لديك أية ملاحظات أخرى:

....

....

....

والـله الموفق......

الفصل الثالث

الحوافز والدوافع
وأثرهما في تحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: الحـوافز

الحـوافز هـي: مجموعـة مـن المتغـيرات الخارجيـة في بيئـة العمـل أو المجتمـع والتـي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات المـوظفين الإنسـانية بمـا يزيـد مـن كفـاءة أدائهـم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشـكل الـذي يحقـق لهـم حاجـاتهم وأهـدافهم وبمـا يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريـك الـدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بمـا يـؤدي لإشـباع الفـرد لسـلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

ووفقاً للمفهوم السابق فإنه يمكن أن نفرق بين الحـافز والـدافع، فالحـافز خـارجي أمـا الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

وهناك العديد من المفاهيم المتصلة في المعنى، والتي ربما تتداخل مع مفهوم الدافعيـة من حيث المعنى والاستخدام، كما أن هناك مفاهيم أخـرى تـرتبط بمفهـوم الدافعيـة ارتباطـا وثيقا من الناحية النظرية نذكر منها:

- **الحـاجة**: وقد عرفها مورفي بأنها (الشعور بنقص شي معين، إذا ما وجد حقق الإشباع) وقـد تكون هذه الحاجة داخلية مثل الحاجة إلى الطعام والماء أو حاجـة اجتماعيـة مثـل الحاجـة للانتماء والحب والإنجاز.

- **الباعث**: ويشير إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوى للوصول إليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، الماء في حالة دافع العطش، والنجاح في حالة دافع الانجاز.
- **العادة:** ويقصد بها قوة الميل السلوكي، أي الإمكانية للقيام أو تكرار السلوك بيد أن الدافع يركز بشكل خاص على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعالا من العادات أو سلوكًا متعلمًا يتسم بالفعالية.

ثانياً: الدوافع:

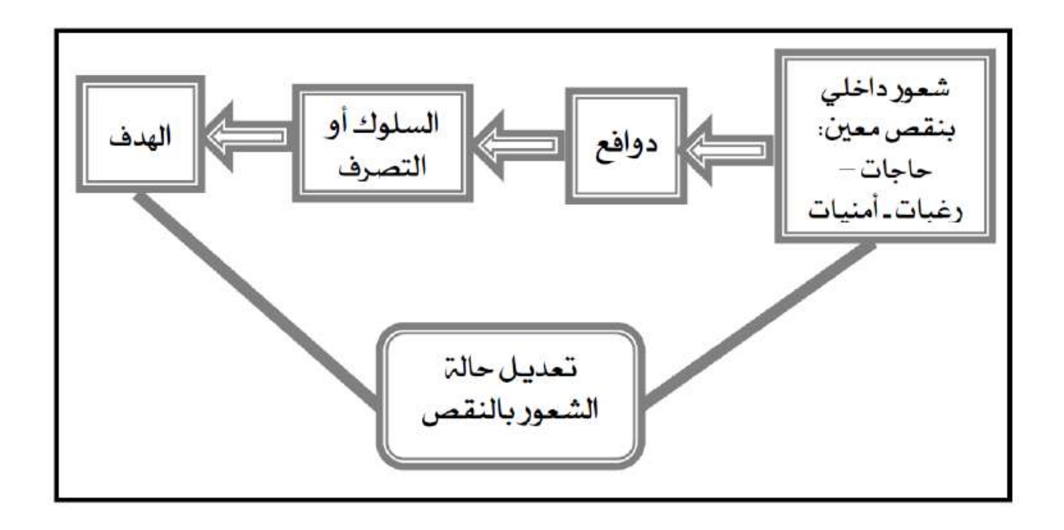
تمثل الدوافع عنصراً مهماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك أدائه في العمل أي مدى استخدامه لقدراته في القيام بالعمل، وتمثل الدافعية هنا القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله، وتتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد وفي حماسه ورغبته للقيام بالعمل، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وتقديم أفضل ما لديه من مهارة وخبرة ومعرفة.

ويمثل أفضل أسلوب يمكننا إتباعه لفهم الدوافع هو النظر إليها كعملية تضم مراحل متتابعة تبدأ بقوى أو شعور داخلي بنقص معين، وتتعدد القوى التي تدفع السلوك الإنساني إلى التصرف والتي غالباً ما تتعلق بحاجات الأفراد ونوعيتها، وتتفاوت هذه الحاجات في طبيعتها من حاجات فطرية مثل الطعام والشراب، إلى حاجات مكتسبة مثل الحاجة إلى الإنجاز والاندماج مع الآخرين، أو ما بين حاجات نفسية كالصدق والجمال...

وبمجرد الشعور بهذه القوى أو الحاجة فيجب مقابلتها أو إشباعها، وهنا ينشأ ويظهر الدافع وهو ما يدفع الفرد إلى التصرف لتحقيق نوع من الرضا أو الإشباع. ويرتبط مستوى التطلع في الإشباع بأهداف الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها كما في الشكل التالي.

ويمكن شرح الشكل في النقاط التالية:

1- يبدأ الدافع بشعور الفرد بنقص وقلق وتوتر نتيجة وجود حاجات غير مشبعة تخلق لديه حالة من عدم التوازن وتدفعه إلى ضرورة علاجها.



2- يبدأ الفرد في البحث والدراسة عن أساليب ووسائل تمكنه من إشباع هذه الاحتياجات وإزالة حالة عدم التوازن.

3- يتجه الفرد إلى التصرف عن طريق اختياره لأسلوب أو سياسة يتمكن عن طريق تنفيذها من الوصول إلى الهدف أو النتيجة التي يتطلع إليها.

4- يعيد الفرد النظر في سلوكه ومتابعة النتائج التي وصل إليها لإشباع احتياجاته وما إذا كانت في مستوى مرضٍ وحققت أهدافه أم أن سلوك الفرد فشل في علاج حالة عدم التوازن والاستقرار، وقد يتم هذا التقييم عن طريق المنظمة.

5- يبحث الفرد عن نتيجة أو تعويض في شكل مكافأة أو عقاب نتيجة ما اتبعه من سلوك، ووفقاً لنتائج الثواب والعقاب يقوم الفرد مرة ثانية بتقييم وتقدير احتياجاته بناءاً على:

- خبرته السابقة.
- العوامل المحيطة.
- مهاراته وقدراته.
- إدراكه للمكافأة وعدالتها.
- نظم الحوافز.

أهداف الحوافز:

كما ذكرنا من قبل فإن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظفين والارتقاء بأدائهم خاصة إذا كانت هذه الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ومن ثم فعملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في أن العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

أنواع الحوافز:

1- قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

(أ) حوافز مادية:

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت على الاقتراحات الهادفة، السكن والمواصلات، ربط الأجر بالإنتاج، الضمان الصحي والاجتماعي.

وللحافز المادي مزايا وعيوب رئيسية نذكرها على النحو التالي:

المزايا:

1- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
2- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
3- اشتماله على معانٍ نفسية واجتماعية.

العيوب:

1- إنها تدفع العاملين إلى العمل الشاق الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
2- إنه أسلوب لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف والشرطة والقضاء وكذلك أعمال البحث العلمي.

(ب) حوافز معنوية:

إن حاجات الإنسان كثيرة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً. إذاً هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان على تحسين حالته النفسية وإشباع حاجاته الاجتماعية، وتعمل على زيادة شعور الموظف بالرقي في عمله وزيادة ولائه للعمل

والعاملين بما يحقق التعاون فيما بينهم، ومن أمثلة الحوافز المعنوية توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المجتهد كموظف مثالي في المنظمة...

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

وهناك العديد من الحوافز المعنوية مثل:

- **الوظيفة المناسبة**: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يظهر طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي**: يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعباءها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- **الترقية**: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- **أنواط الجدارة:** ويعني ذلك تقديم أنواطاً للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.
- **المركز الاجتماعي**: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً، فالمركز الاجتماعي من الأمور المهمة التي يسعى الفرد إلى اكتسابها.
- **تسليم الأوسمة**: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

2- قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

(أ) حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءةK وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر لها شرطان هما:

1- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

2- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك

المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً.
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
- شعور الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

(ب) حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسئولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

3- قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى:

(أ) حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد -أي لا تشمل الجماعات- مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤية أخرى..الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه، ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إذن الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله المختار، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وتوجه الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

(ب) حوافز جماعية:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً مهمة منها:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن فرع.

4- قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

(أ) حوافز داخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، **وتتيح هذه الحوافز للفرد:**

- الاستقلالية في العمل.
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

(ب) حوافز خارجية:

الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي.
- الأجازات.
- التأمين.
- الوجبات المجانية.
- العلاج.
- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
- الترقية.
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

ويرى البعض أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
- لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
- ضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مواعيد محددة.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي.

العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل:

ذكرنا أن قوة الدافع تتوقف على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة، لكنّ السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل الدافع مرادف لمفهوم الرضا عن العمل؟

إذا ما عرفنا أن الرضا عن العمل مفهوم -غير مرادف للدافع- فالرضا حالة داخلية يشعر بها الفرد نتيجة إشباعه لاحتياجاته وتؤدي إلى ارتياحه، ويترتب على العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل أربع علاقات نوضحها على النحو التالي:

أ - **رضا عام عن العمل ومجهود محدود:** وتظهر هذه الحالة عندما يكون العمل الذي يؤديه الفرد محدوداً والرغبة فيه محدودة أيضاً، ويؤدي بدون ضغط وبراحة تامة مع تفضيل الفرد له، مثل موظف الحكومة فهو يشعر برضا عام.

ب- **عدم الرغبة في العمل:** هم أفراد تنعدم لديهم الرغبة في العمل بل لا يحبون وظائفهم، ويعملون فقط تحت ضغط شديد، ويبذلون جهداً كبيراً في العمل نتيجة هذا الضغط كالحاجة إلى المال لمواجهة متطلبات المعيشة أو العمل خوفاً من العقاب.

ج- **المجهود الكبير وعدم الرضا:** وهؤلاء لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن ظروف العمل أو الإدارة أو المنظمة، وتظهر هذه الحالة فيما بين بعض الفنيين والمهندسين،

إذ يشعر هؤلاء بأن قدراتهم ومهاراتهم تفوق ما يشغلوه من وظائف ولكنهم يبذلون جهداً في العمل من أجل المحافظة على أنفسهم أملاً في تحسين الظروف وشغلهم للوظائف التي تتلاءم مع مهاراتهم وكفاءاتهم.

د- **مجهود كبير ورضا كامل:** وهم الأفراد الذين يبذلون مجهوداً كبيراً من أجل تحقيق الذات مثل المديرين الناجحين أو أصحاب الأعمال الصغيرة ورغبة في التملك، وهؤلاء يشعرون برضا كامل عن العمل والأداء.

وأخيرا فقد أكد الكثير من الباحثين على أن الدافعية هي المحرك الرئيسي للأداء، إلا أن الأداء السليم لا يعتمد فقط على القوى الدافعة، بل يرتبط الأداء البشري بمهارات وقدرات وخبرات الأفراد، فمن الصعب التأكد من أن القوى الدافعة القوية والمتوافرة لدى الفرد تؤدي إلى أداء جيد بدون معرفة أو مهارة أو تدريب أو خبرة.

التوجيه المهني كمدخل لظهور المنافسة الشريفة في العمل:

تبدو أهمية التوجيه المهني من العناية الفائقة التي توليها له الدول المتقدمة والأجهزة العالمية المتخصّصة في مجال الاقتصاد وإعداد الموارد البشرية، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ اهتماما متزايدا بهذا الموضوع والذي خصصت له دراسات من قبل هياكل كبرى ومنظمات مثل البنك العالمي ومركز CEDFOP والوكالة الأوروبية للتدريب المهني ETF ومجموعة البلدان المنتمية لمنظمة التنمية والتعاون الدولي التي تعرف بـEOCD ، ويستخلص من جملة التقارير المنجزة عن طريق هذه المنظّمات ما يلي:

يلعب التوجيه المهني دورا رئيسيّا في تحقيق أهداف التعّلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردوديّة سوق العمل والتنميّة الاقتصادية.

- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
- يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
- يحقق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل.
- يساهم بشكل كبير في تعديل سلوك الأفراد وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
- يساعد في كسر الحاجز بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.

- يعمل على معالجة سوء السلوك والتمسك بالرأي الفردي.
- ينمي بداخل الأفراد الشعور بالانتماء والمسئولية.

شروط التوجيه المهني:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهى:

- **أولاً:** ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- **ثانياً:** التوجيه لابد وأن يكون في إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعرون بالإحباط والحرج.
- **ثالثاً:** يجب أن يتم توجيه الفرد بمعزل عن الآخرين وعند التأكد من ارتكابه خطأ مهني.
- **رابعاً:** يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عند توجيه العاملين "أن هناك أفراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق مع هذا فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا"...
- **خامساً:** على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- **سادساً:** على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

آليات التوجيه المهني:

يعتمد التوجيه المهني الحديث على مجموعة من المواد مثل علوم التربية وعلم الاجتماع واقتصاد العمل، إلى جانب علم النفس (السيكولوجيا)، وقد تمثل المحاورات الفردية الأداة الأهم في التوجيه المهني ولابد من الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التوجيه المهني وعمليات الانتقاء لوظيفة معينة فهناك أوجه تشابه في الوسائل المستعملة بين النشاطين لكنهما يختلفان من حيث الغايات والنتائج، ونبّين من خلال الجدول التالي أهم هذه الفوارق:

	التوجيه المهني	الانتقاء
دور المنتفع بالخدمة	شريك في العملية وهو ليس في حالة امتحان بقدر ما هو في حالة استطلاع للتعرف على خبراته العملية والعمل على الارتقاء بها.	في حالة امتحان، عليه إثبات قدراته وكفايته بالنظر إلى وظيفة أو مجال عمل معين.
الغاية	التعريف بما يتوفر من: - فرص عمل وآليات الإدماج. - إمكانيات مواصلة التدريب. - الفرص المتاحة لتغيير المسار المهني.	من وجهة نظر الفرد الحصول على الوظيفة المعروضة ومن وجهة نظر الجهة الموظفة الحصول على أفضل مرشح تتوفر فيه شروط تأدية العمل.
النتيجة	زيادة الوعي بأهمية العمل وتحمل المزيد من المسئوليات أو البدء في مشروع مهني جديد.	النجاح أو الفشل في الحصول على الوظيفة.

استقصاء

هل أنت محفز جيد؟

تقدم سلسلة الإدارة المثلى في كتاب بعنوان «الحفز لأداء أمثل» المنشور عام 2001 استقصاء يمكن أن يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي: هل أنت محفز جيد أم لا؟

اختبر قدرتك بوصفك مديراً محفزاً لموظفيك بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وضع علامة (✓) على الاختيارات الأقرب لخبرتك. وكن أميناً بقدر الإمكان. فإذا كانت إجابتك (لا) فضع علامة على اختيار (1). وإذا كانت (دائما) فضع علامة على اختيار (4). وهكذا اجمع الدرجات، وارجع إلى التحليل حتى ترى نتيجة إجابتك، واستخدم إجاباتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين في أسلوب إدارتك.

الاختيارات:

1 = لا

2 = أحياناً

3 = غالباً

4 = دائماً

1- أنا أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في الموظفين أكثر من استخدام القوة وسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه.

① ② ③ ④

2- أنا أحاول التأكد من أن العمل ممتع لموظفي شركتي.

① ② ③ ④

3- أنا أقابل شخصياً الأفراد الراغبين في ترك العمل لأعرف أسباب تركهم العمل.

① ② ③ ④

4- أنا استخدم معرفتي بوسيلة الاتصال غير الشفهي للتأثير في المناقشات.

① ② ③ ④

5- أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصريحة متى كان ذلك ممكناً.

① ② ③ ④

6- إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.

① ② ③ ④

7- أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.

① ② ③ ④

8- أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.

① ② ③ ④

9- أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.

① ② ③ ④

10- أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أي عدم توافق بيني وبين الآخرين.

① ② ③ ④

11- أنا أسعى للاتفاق، وأشجع الآخرين على الاتحاد.

① ② ③ ④

12- أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.

① ② ③ ④

13- أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.

① ② ③ ④

14- أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.

① ② ③ ④

15- أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز.

① ② ③ ④

16- أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.

① ② ③ ④

17- أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.

① ② ③ ④

18- أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرون.

① ② ③ ④

19- في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسي.

① ② ③ ④

20- أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.

① ② ③ ④

21- أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.

① ② ③ ④

22- أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.

① ② ③ ④

23- أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.

① ② ③ ④

24- أنا أفوض العمل ـ الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي ـ إلى الآخرين.

① ② ③ ④

25- أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.

① ② ③ ④

26- أنا أعمل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل. أو أسعى إلى تسويتها.

① ② ③ ④

27- أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغيرات.

① ② ③ ④

28- أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الملحوظة المكتوبة.

① ② ③ ④

29- أنا أكسر القوانين، ولا أعمل تبعاً للقواعد.

① ② ③ ④

30- أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذي لا يستغلون إمكاناتهم الكاملة في العمل.

① ② ③ ④

31- أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.

① ② ③ ④

32- أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.

① ② ③ ④

التحليل:

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرَّف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

- (32) درجة فأقل من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.
- (95 - 65) درجة أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.
- (128 - 96) درجة إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختيار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.

الفصل الرابع

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

مقدمة:

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة، وغالبا ما يشير مصطلح الولاء في المجال العملي إلى معاني الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة مثلا يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في الشركة التي يعملون بها، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

أما الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات فهو ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد في الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية واستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

أعتبر علماء الاجتماع أن "الولاء" مفهوماً قديما وأن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

ولقد عرفه بورتر وأصحابه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية:

1- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.
2- استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
4- الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابياً.

بينما قد أوضح آخرون أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- **التطابق**: ويقصد به "درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه".

2- **الانهماك في العمل**: "ويعني أن يكون الفرد منهمكاً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

3- **الإخلاص والوفاء**: ويقصد بهما "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته".

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وأنه سلوك يكتسبه الفرد بفعل هذا الارتباط والمداومة عليه.

وبذلك يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه (ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات).

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

2- إن الولاء التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تتم فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق الباحثين على هذه النقطة إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعّال، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالإحباط.

وبالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظمتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.

4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث

أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

رابعا: كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها؟

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:
   - برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
   - مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
   - برامج الخدمات الاجتماعية.
   - مشاريع الإسكان للموظفين.
   - برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
   - برامج التسليف بدون فوائد.
   - خدمات المواصلات للمنظمة.

- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانيـة للمتفـوقين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.

2- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظـام متكامـل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

3- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسـهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العاليـة، فتسـعى إلى ترشـيح المتميـزين مـنهم لإكـمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4- حرص المنظمة على تطبيق خطط التـدريب والتطـوير لمهـارات العـاملين ليحقـق شـقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمـع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.

5- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسـئوليهم بشـكل مناسـب وبمـا يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، مما يعمل على تكـوين الشـعور بالعمـل بـروح العائلـة الواحدة أو الفريق الواحد.

6- التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مسـتوى الامتيـازات الوظيفيـة المقدمـة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسـطة بـرامج مدروسـة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها سـتفقد أمـوراً عديـدة منهـا عـلى سبيل المثال:

1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضـها بسـهولة والتـي اسـتغرقت سـنين للحصـول عـلى مستواها الحالي.

3- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع

أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.

6- عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

خامسا: العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2- رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

سادسا: مظاهر ولاء العاملين.

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود برضا كامل من أجل تحقيق نجاحات مستمرة.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال فترة عملهم، وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة "الذكية" بذلك، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين لأنها تعلم جيدا أن هذا التكريم سيحافظ على ولاء الموظفين وعطاءهم للعمل، ومن جهة أخرى سيعمل على زيادة ولاء وانتماء باقي العاملين للمنظمة.

ومن هنا نقول أن الدور مشترك بين العاملين وأصحاب الأعمال لتحقيق الولاء التنظيمي، فلا يمكن أن يكون الولاء لمؤسسة تجهل حقوق العاملين فيها ولا يمكن إنكار الجميل من قبل العاملين لمؤسسة تقدر العمل الجيد والجهد المتواصل، وأولا وأخيرا فالموظف الكفء المخلص في عمله، هو من يكن ولائه لعمله مثلما يكن لعائلته وبيته.

سابعاً: مصادر جذب العاملين للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي شعور الولاء التنظيمي لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوبة من أي منظمة تحرص على استمرار النجاح والتميز، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

وهي تلك الحاجات المتداخلة والتي يسعى العامل إلى إشباعها عن طريق التنظيم فـإذا أشبعت تلك الحاجات تولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم الولاء التنظيمي.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، حتى يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقهـا، وكـذلك كلـما كانـت أدوارهـم واضحة ومحدّدة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

3- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التـي تقـدم للفـرد الإشـباع المطلـوب بـدرجات متفاوتة لحاجاته وهذه الحوافز منها المادي والمعنوي كما بينا من قبل وهي مـن أشـد طـرق جذب العاملين للولاء التنظيمي.

4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخليـة للمنظمـة كـما يعيها أفرادها وكما يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيهـا مـواقفهم واتجاهـاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة»

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سـواء يسـعون للوصـول إلى بيئـة عمـل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظـيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

5- تصميم العمل وبناء الهيكل الوظيفي.

أ- تصميم العمل:

لقد تعددت التفسيرات لمفهوم تصميم العمل أو تصميم الوظائف ولكنها أتحدت جميعهـا في الهدف الذي تجرى من أجله هـذه العمليـة يكمـن في تـوفير مسـتوى أعـلى مـن الكفـاءة الإنتاجيـة للمنظمـة لاسـتمرار عطائهـا بشـكل متميـز، وزيـادة قـدرتها عـلى المنافسـة مـع بقيـة المنظمات، إضافة إلى توفير أقصى درجات الترابط الـوظيفي بـين العـاملين ووظـائفهم وبشـكل أمثل.

ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل يحتوي على أكثر من طريقة لأدائه، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها، إضافة إلى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملون فيها من المسؤوليات والالتزامات، كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية المستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة.

وتستند عملية تصميم العمل على العديد من المؤشرات وتعتبرها كأساس يتم على إثره دراسة الحالة الوظيفية وتقنية تصميمها ومنها:

1- رفع الكفاءة الإنتاجية.
2- زيادة القدرة التنافسية.
3- رفع مستوى العلاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف في المنظمة.
4- رفع مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
5- رفع مستوى الجودة.

ويمكن القول أن تصميم العمل هو الطريقة التي يتم فيها التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها بشكل يوفر الرضا الوظيفي ويقدم الدعم لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أحد أهم أسس النجاح في المنظمة هو كيفية الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين، إضافة إلى تحقيق تعلقهم بوظائفهم وأعمالهم مع حصولهم على جميع الامتيازات والحوافز التي تأتي نتيجة هذه العلاقة الترابطية.

ب- أهمية تصميم العمل:

توفر عملية تصميم العمل عدة فوائد مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة كما توفر الحوافز النفسية والسيكولوجية بالنسبة للعاملين، وذلك ما سوف نوضحه فيما يلي:

1- توفير الوقت اللازم للراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين والقضاء على حالة الملل بسبب الفراغ، أو حالات ضغط العمل المتواصل.
2- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين، وبهذا يتم تنظيم الطاقة المصروفة.

3- توفير المرونة في العمل وتوزيع جهود العاملين بشكل عادل بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.

4- بما أن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.

5- إن تصميم العمل يمنح العاملين فرصة الحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم ورغباتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية.

ج- هيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي:

يعتمد هيكل الموظف على مجموعة المهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد من خلال ممارسته الأعمال المختلفة خلال حياته الوظيفية، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة وإلى نهاية خدمته الوظيفية، ومن العوامل المهمة التي تتحكم في التنقلات بين الوظائف، هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني والخبرة التي حصل عليها الموظف بمرور الوقت.

وتقوم المنظمة بتصميم المسار الوظيفي للفرد منذ بداية التعيين في المنظمة وحسب مسارات العمل المتوفرة، وذلك ليتمكن حينها من توقع المسار الوظيفي الذي سيمر به عند استمراره بالعمل في المنظمة. وبهذا فإن من أهم العوامل المتحكمة في هيكل الموظف هي:

1- المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية.

2- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية.

3- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالاعتماد على المنظمة.

4- الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى.

ويتم تصميم مسارات الخدمة الوظيفية في المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1- **المجال الفني التخصصي**: وهو الذي يشمل الوظائف الفنية غير الإدارية ضمن تخصص الهندسة أو الكيمياء أو الفيزياء أو الحاسبات وغيرها.

2- **المجال الإداري الرئاسي**: وهو الذي يشتمل على الوظائف الإدارية الرئاسية.

3- **المجال الوظيفي المزدوج**: وهو الذي يشتمل على الوظائف التي تجمع بين العمل الفني والإداري.

بناء الهيكل الوظيفي

ويتم تشكيل وبناء الهيكل الوظيفي من خلال تجميع كل تخصص وظيفي متشابه في إدارة واحدة، حيث يتم بناءه على أن يكون هناك مثلاً إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة....

مزاياه:

1- **الجانب الاقتصادي:** يتميز هذا النظام بأنه نظام اقتصادي بسبب عدم التوسع في إنشاء أقسام كثيرة بدون حساب تكاليف ذلك، لذا فهو يصمم الأقسام في المنظمة حسب الحاجة الفعلية لها، فمثلاً هو يصمم لوجود مخزن واحد أو ورشة واحدة وذلك لأن المنظمة لا تحتاج لأكثر من مخزن واحد أو أكثر من ورشة واحدة.

2- **نظام السيطرة المركزية:** يطبق هذا الهيكل النظام المركزي في السيطرة وإدارة العمل في أقسام المنظمة، إلا أن المركزية تجعل القرارات المتخذة بطيئة بسبب طول الهرم الوظيفي.

3- **وحدة الانتفاع**: بما أن هناك توحيد للإدارات والأعمال والقطاعات المتشابهة فسوف يعمل ذلك على زيادة خبرة العاملين من خلال الاستفادة من خبرات زملائهم في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

4- **قوة الرقابة في المنظمة:** بسبب تطبيق حالة الإدارة المركزية في هذا الهيكل فإن الرقابة على العمل والإنتاج تكون بشكل أكبر من غيرها من الأنظمة.

5- **تحقيق الوفرة في الحجم**: يعمل الهيكل التنظيمي على الاستفادة من وفورات الحجم وذلك من خلال التوفير في الخدمات أو من خلال توفير الإنتاج الأكبر، وهذا يعني الترشيد في عدد الوظائف اللازم توفرها وبما لا يؤثر على كفاءة أو نوعية الإنتاج.

عيوبه:

1- **قلة المرونة:** بما أن هذا النظام يسيطر عليه مركزياً فإن القرارات لا تتميز بالمرونة بسبب تعدد مستويات الإدارة في هذا الهيكل.

2- **طول الهرم الوظيفي:** والذي يعود إلى تعدد مستويات الإدارة أيضاً في هذا الهيكل.

3- **زيادة المسؤوليات على المدراء:** مما يشغلهم أحياناً عن التخطيط لمستقبل الإنتاج أو تطويره.

أنواعه:

1- **الهيكل التنظيمي الطويل**: هو الهيكل الوظيفي الذي يكون فيه الهرم الوظيفي يتميز بالطول (من الناحية الرأسية) وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون كثيرة، وكلما زاد طول الهيكل كلما تسبب ذلك في بطء عملية اتخاذ القرارات.

2- **الهيكل التنظيمي القصير**: هو الهيكل الوظيفي الذي يكون فيه الهرم الوظيفي يتميز بالقصر (من الناحية الرأسية) وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون قليلة، بينما يكون عدد المرؤوسين أكبر بالنسبة لكل مدير، ويتميز هذا الهيكل بالتوسع في منح المدراء المزيد من الصلاحيات مما يؤدي ذلك إلى سرعة اتخاذ القرارات.

ثامناً: أثر الولاء التنظيمي على الفرد وعلى المنظمة:

1- أثر الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

1- **القسم الأول:** يتمثل في: الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل ويجعله يستمتع بالعمل الشاق ما إذا كان يحمل هدفاً قيماً ويشعر معه بقيمته الوظيفية التي يشغلها، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وحبه للعمل ورغبته في الارتقاء بالمؤسسة التي يعتبرها جزء أساسي في حياته.

2- **أما القسم الثاني فيتمثل في**: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر اجتهاداً في تحقيق أهداف

المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

2- أثر الولاء التنظيمي على المنظمة:

إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

الفصل الخامس

أثر التدريب في الارتقاء بالقيم الأخلاقية والمهنية للموظف

مقدمة:

للتدريب أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه نظرا للتطور التكنولوجي والعلمي الذي بات سريعاً حتى أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، لمواجهة متطلبات العمل وملاحقة التطورات المستمرة، والتدريب ليس مرتبطا فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكنه له أسباب أخرى من أهمها تقوية نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسة واكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء بأدائهم العملي وتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات إدارية تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم ورغبتهم في التطور المستمر، وهناك مزايا كبيرة للتدريب بالنسبة للمنظمة أهمها إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة ومنح العاملين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد فيما يلي:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.

- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل.
- تنمية السلوك الإنساني الايجابي بين الأفراد.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية وحب العمل.
- تنمية الروح الجماعية للعمل وترابط الفريق.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة.

دور القائد في توفير التدريب الفعال لمرءوسيه:

ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها:

1- إعطاء المرؤوسين تكليفات بمهام تثير التحدي، فيبذلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.

2- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة.

3- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية.

4- القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل والسلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة للتعليم بدل الوعظ والإرشاد المثير للسخرية والملل؛

5- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، من ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير ومتابعة تنفيذها.

6- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

نموذج أوكلاند **Oakland**:

يقترح "أوكلاند Oakland 2001"، نموذجا للتدريب لغرض تأهيل العاملين لمسئوليات أكبر، ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:

1- التقييم: للموقف وتحديد الهدف.
2- التخطيط: لإنجاز تلك الأهداف.
3- التنفيذ: لتلك الخطط.
4- التدقيق: لمدى انجاز تلك الأهداف.
5- التصحيح: للانحرافات إذا كانت الأهداف لم تنجز.

ويجب أن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع، أساليب التخطيط، مهارات التنظيم، القدرة على المراقبة، أساليب حل المشاكل...الخ، كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب، ثم

التدريب، ثم إعادة التدريب، والفكرة في ذلك أن هذه العملية لا نهاية لها وهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين العاملين، وأن هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.

أساليب التدريب لتغيير السلوك المهني والأخلاقي للفرد

تدريب الحساسية:

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب لا يتدخل ولا يضيف أي معلومات للمشاركين، فهو فقط يحاول اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه في العمل ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية.

ويمكن تلخيص الأساليب التي يتبعها المدرب أثناء العملية التدريبية، فيما يلي:

1- **السرد**: هو أقل أشكال التدريب تأثيرا وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد المطلوب تقديمها أثناء العملية التدريبية، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والتركيز والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما انه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير والشرح لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

2- **التوضيح**: يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

3- **التطبيق العلمي**: بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلم، يجب أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمد هذا النشاط على الموضوع المطروح للمناقشة وقد يكون استكمالا لأجزاء معينة من الدرس، ويظل المدرب موجودا عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب،حيث انه في هذه المرحلة يراقب التطورات في مهارات الأفراد ويقوم بالتصحيحات والإرشادات اللازمة مع التقدم في النشاط.

علاقة القيم الأخلاقية والمهنية بالتدريب:

تؤدي القيم الأخلاقية والمهنية الفاضلة لدى الفرد دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته اليومية، وكما ذكرنا سابقاً فإن للتدريب دوراً أساسياً في تنمية قيم الفرد المهنية وتعديل سلوكه السلبي الذي يتعارض مع قيم المجتمع الراقي، ومن هذا المنطلق يمكننا أن نستنتج أن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، لأنها تؤثر على سلوكنا وتصرفاتنا ومدى ثقتنا في الآخرين وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتأخذنا دوامة الحياة.

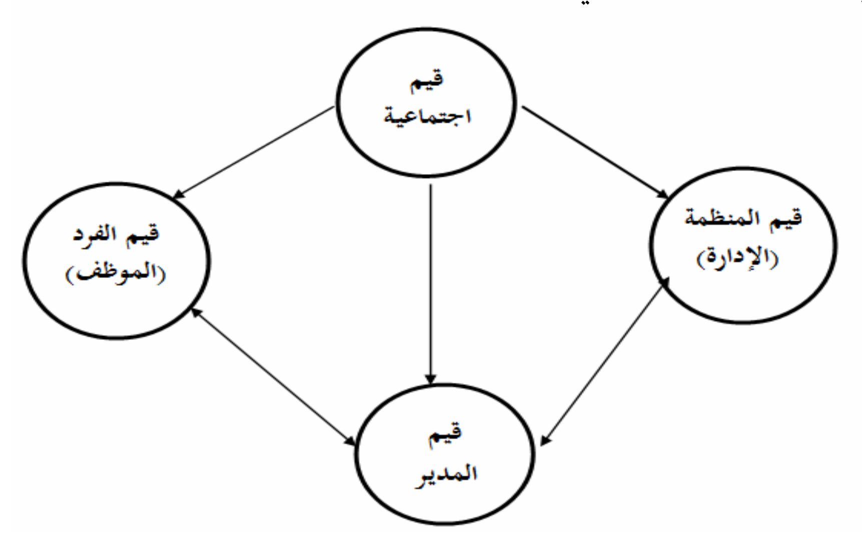
إن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل بها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى "بالثقافة التنظيمية"، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة إلا في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم.

ويربط ماكس شيلر (1874 – 1928م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية، ويكون شراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس صحيح.

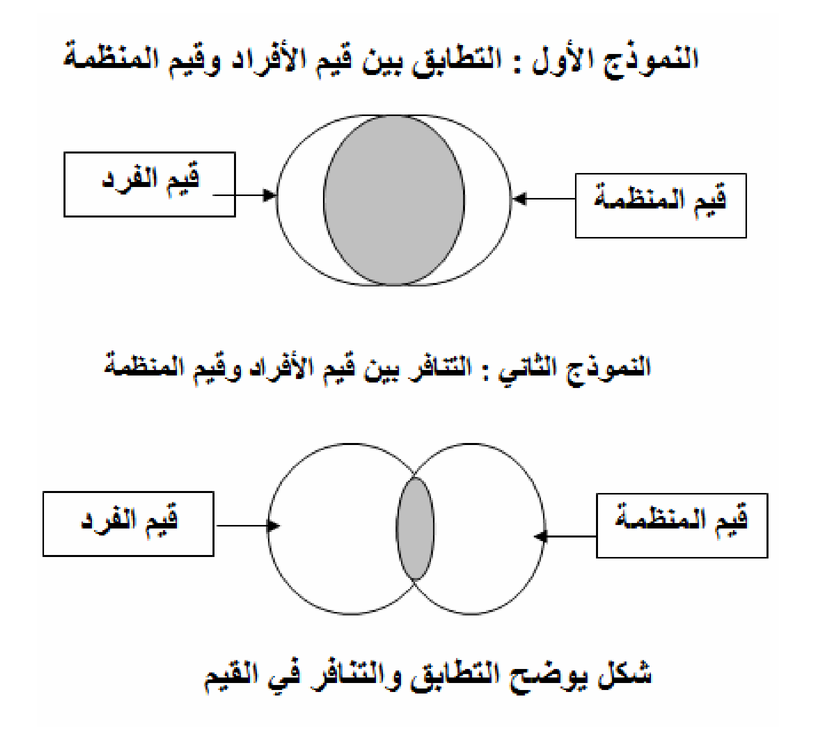
وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي:



شكل يوضح (العلاقة التبادلية بين القيم المختلفة)

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف القيادي بما يخالف القيم السائدة فسيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وقد تتلاشى القيم المشتركة بينهم، ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:



شكل يوضح التطابق والتنافر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعي إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجتها إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها.

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

1- **تحقيق الأهداف**: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.

2- **الاستقرار**: حيث أن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.

3- **النمو**: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.

4- **الاستقلالية:** إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.

5- **السلطة**: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.

6- **التعاون**: وللتعاون الاداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة.

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات:

لا شك أن للقيم الأخلاقية دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لاشك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير ومرؤوسيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث أنها تمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك بهدف تحسين أدائهم الإداري.

متى تظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة؟

تظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة حين يقدم الموظف مصالحه الخاصة على المصالح العامة أو عندما يستغل الموظف وظيفته لتحقيق مصالح شخصية وهنا تبدو أهمية تعميق الإسلام لمفهوم الأمانة والتأكيد على أهميتها في حياة الفرد والمجتمع.

والمهنة كعمل تتطلب من العاملين فيها سلوكاً متوافقاً مع القواعد الأخلاقية التي تحددها اللوائح والقوانين المنظمة لمزاولة المهنة، وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية

الفاضلة التي أرسى قواعدها الإسلام في القرآن الكريم والسنة المطهرة وفي أقوال الحكماء من علماء المسلمين.

ويمكن تصنيف قيم الأخلاق المهنية من خلال ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1- **مجموعة القيم الأخلاقية** التي ينبغي أن يتحلى بها العامل بغض النظر عن المهنة التي يزاولها فهي صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى حياة أفضل وأرقى، ومن أهم هذه القيم ما يلي:

أ - **التقوى:** وتقوى اللـه عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي ﷺ بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه ﷺ قال: (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى اللـه وحسن الخلق).

ب- **الأمانة:** وهي مفتاح الإيمان ولا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك.

ج- **الصدق:** وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: (**فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ**) [محمد: 21] ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى ﷺ: «وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند اللـه صديقاً».

د- **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:** البشاشة هي أول الطريق لكسب حب الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها: (تبسمك في وجه أخيك صدقة) وقال ﷺ: (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق). وهذا الحديث يدل على أن أبسط أنواع المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف.

هـ - **الرقابة الذاتية:** وهي أهم أنواع الرقابة لأنها تعتمد على يقظة الضمير وربط ذلك

الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي ﷺ حينما سئل عن الإحسان قال: لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)، وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف، هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد.

2- **مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالمهنة أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها:** وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد ولحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، كما شرع الإسلام مجموعة من الضوابط والقيم الأخلاقية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

أ - **أن العمل عبادة:** فالمسلم حينما يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله، فالإسلام قد حض على العمل والإنتاج وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدعو إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، والعمل من الأدلة التي تؤكد إيمان المسلم، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل.

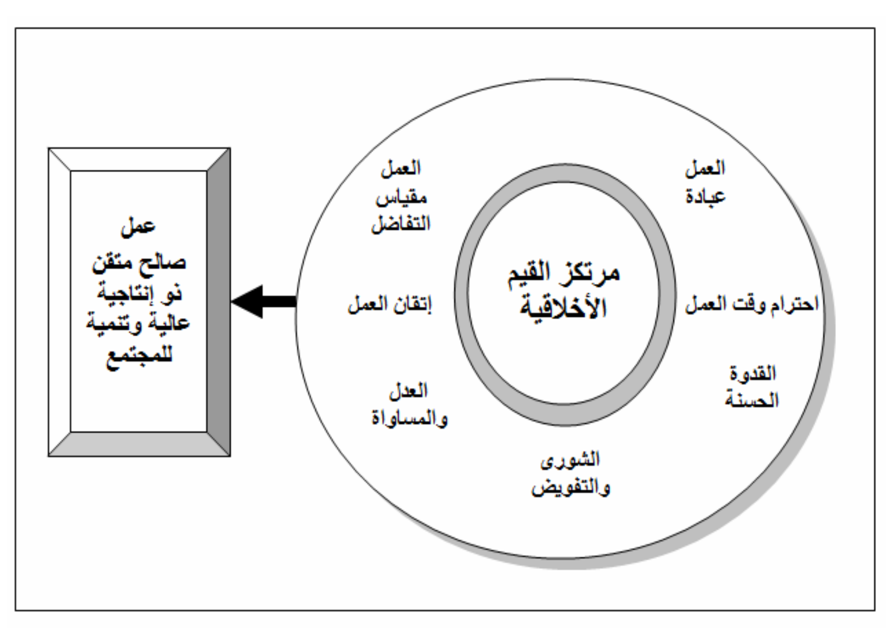
ب- **الإخلاص والإتقان في العمل:** حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد والرياء والنفاق بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخلصة لله سبحانه وتعالى، فذلك يصون الفرد والمجتمع ككل من جو الفساد والانحراف على نحو إرضاء المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة، وهنا نؤكد أيضا على ضرورة توافر الخبرة في العمل، بصفتها أحد أهم مفاتيح الإتقان ومدخل أساسي للإبداع والتميز.

ج- **احترام وقت العمل:** ينبغي على العامل أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمل ذي مواعيد محددة.

3- **مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض:** وهذا معناه أن كل مهنة تفرض على أصحابها التحلي بمجموعة من القيم الأخلاقية التي تتناسب مع طبيعة هذه المهنة، فالعاطفة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون أكثر أهمية في مهنة الطب، وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية لأن صاحبها يتعامل

مع مدخلات مادية، والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة، وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند القضاة والمعلمين والقياديين عن غيرهم من أصحاب المهن.

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الجزء العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي:



نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية

ومما سبق يمكن القول أن القيم الأخلاقية للمهنة هي مجموعات متداخلة ومتشابكة تعمل جميعاً من أجل هدف واحد وهو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع.

أهمية إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة:

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسات لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة

لأن تُلـزِمَهم بـذلك كجـزء مـن مُتطلبـات العمـل، فكـما أوضـحنا سـابقاً، فـإن عـدم الالتـزام بأخلاقيات العمل يؤثر بالسلب على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحـرص عـلى تطبيـق هذه الأخلاقيات.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غـير أخلاقـي في عُـرف المؤسسـة لكي يلتزم به الجميع، ويعلم ما له وما عليه تجاه مؤسسته التي يعمل بها وذلك لا يتحقق إلا من خلال تحديد الضوابط الأخلاقية والنظامية للوظيفة والتـي سـنقوم بتعريفهـا عـلى النحـو التالي:

أولاً:الضوابط الأخلاقية للوظيفة:

إن الحاجة إلى تعزيز وترسيخ أخلاقيات المهنـة في مختلـف مجـالات العمـل وقطاعاتـه، وتحويلها إلى واقع سلوكي يومي ينهل مما حث عليه ديننا الإسلامي من أخلاقيات تحـث عـلى العمل والإخلاص والأمانة فيـه وتـدعو إلى الإتقـان والانضـباط، كـل ذلـك يسـتدعي أن تكـون الأسس الأخلاقية من القوة والوضوح، وتطبيقها من الشفافية والمرونة بمـا يكفـي لترسـيخها في المجتمع بهدف تعزيز الحرص على الإنجاز والتطوير وحماية المصالح المتبادلة.

وقد أشارت العديد مـن الدراسـات والأبحـاث التـي تناولـت مشـكلات التوظيـف وتـوطين الوظائف وإيجاد المزيد من فرص العمل للموارد البشرية إلى الكثير مـن القـيم السـلبية التـي تؤثر على تحقيق أهداف التوطين، حيث أشارت تلك الدراسات إلى التأثير السلبي لعدم احترام العمل مـن قبـل شرائـح معينـة مـن الشـباب، فضـلاً عـن ضـعف الانضـباط في العمـل وقلـة الإنتاجية، كما كشفت تلك الدراسات عن الحاجة الماسة لتعريف طالبي العمـل وخاصـة مـن ذوي المستويات متدنية المهارة والتعليـم بقواعـد الالتـزام والانضـباط وتبصـيرهم بأخلاقيـات العمل والتعامل مع المسؤولين والجمهور.

لقد حرصت قوانين ونظـم العمـل عـلى تأكيـد الـوازع الأخلاقـي الـذي يحكـم علاقـات العمل من خلال الالتزامات المتبادلة بين طرفي الإنتاج على نحو متوازن ودقيـق، حيـث يلتـزم العامل ببـذل الجهـد والعنايـة بتأديـة العمـل والاحتفـاظ بـأسراره وتقـديم العـون للحيلولـة دون الإضرار بمكان ومصالح العمل، كما يلتزم صاحب العمل بالمحافظة عـلى حقـوق العامـل وعدم الإساءة إليه بل عدم تكليفه بأي عمـل قـد ينطـوي عـلى المسـاس بكرامتـه فضـلاً عـن

المحافظة على سلامته وصحته، حيث تسهم هذه الالتزامات المتبادلة في إيجاد روح جماعية متكافلة تسهم في تحقيق السلام الاجتماعي في المجتمع. فلا بد أن تكون لأية مهنة خصائص قيمية وأخلاقية ترتبط بها وتعمل على منحها مسحة إنسانية واجتماعية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1- حب العمل واحترام المهنة.
2- احترام الجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة ضمن الإطار الذي يحدده النظام والقانون.
3- العدالة وعدم التحيز.
4- العمل من أجل المصلحة العامة وتفضيلها على المصلحة الخاصة المتضاربة معها.
5- احترام الأنظمة والقوانين وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
6- احترام وقت العمل والتقيد به.
7- بذل الجهد الممكن في العمل بحب وإخلاص لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج اليومي.
8- المحافظة على أسرار المهنة بكل أمانة وإخلاص

ثانياً: الضوابط النظامية للوظيفة:

ومن أهم الضوابط النظامية للوظائف (الجدارة) والتي يمكن وصفها في عدة نقاط، كالتالي:

- تعبر الجدارة عن مدى جودة ونوعية الفرد في أن يكون على درجة عالية من الكفاية والجودة البدنية والذهنية.
- الجدارة هي مطلب أساسي للعامل لكي يؤدى وظيفة محددة بشكل جيد وسليم، وهي تشتمل على مجموعة المعارف والمهارات المستخدمة لتطوير الأداء.
- الجدارة هي قدرة الفرد على الاختيار المبنى على المعلومات.
- الجدارة هي القدرة المحققة والتي يمكن الاستدلال عليها من استخدام الفرد للمعرفة، والمهارات، والقدرات الشخصية، والاجتماعية والقدرات المنهجية، في مواقف العمل أو الدراسة وفى تطوير ذاته مهنيا أو شخصيا.
- الجدارة هي الأداء المحقق وهى ما ينجم عن تطبيقات المعرفة في أداء المهارة المطلوبة أو النشاط بمستوى وبمعايير محددة مسبقا.

- الجدارة هي إنجاز وتحقيق أهداف التعلم في مجال محدد.
- الجدارة معنية بالتصرفات والسلوك والممارسات التي يحددها وكلاء التغيير الذين يرون من واقع خبراتهم إنها لازمة لإحداث التغير.
- الجدارة هي أهلية واختصاص وكفاءة مهنية وحرفية ووظيفية للفرد لازمة لأداء الأنشطة التي تقع في نطاق مهنة أو حرفة أو وظيفة وذلك وفقا للمعايير المتوقعة في عملية التوظيف أو الممارسة.
- الجدارة هي القدرة على أداء وظيفة ما وفقاً وطبقا لمعايير الأداء.

مناهج قياس العائد من التدريب:

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:

لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلابد من تحديد أسس مراقبة الأداء، حيث أن هناك أساسين هما:

- **الأساس السلوكي..** وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل أو الأداء.
- **الأساس الاقتصادي..** وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء.

ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين: عائد معنوي، وعائد مادي.

- **قياس العائد المعنوي للتدريب:** يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:

- الاختبارات الشخصية.

- الاستقصاء.
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين أو الباحثين المتخصصين الاستشاريين).
- استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/ مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

- **قياس العائد المادي للتدريب:** يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه ماليا. وذلك وصولا إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب:

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

ويتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:

1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.
2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل..
3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب والتي تتلخص في:
   - الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية.
   - جمع البيانات والمعلومات.
   - التحليل الإحصائي.

الفصل السادس

الاتصالات ودورها في بناء فرق العمل الفعالة

مقدمة:

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية وأساسية لكل فرد في هذه الحياة، حيث أننا جميعا نعيش في مجتمع واحد ونقابل أنماط متعددة من البشر، نأخذ من البعض الأفكار ونشارك البعض القيم والاتجاهات وننتقد أحيانا البعض، ولكن في كل الأحوال لابد أن نتواصل ونشارك في بناء وخدمة مجتمعنا لتستمر الحياة ولنجد ما نبحث عنه وما نحتاجه للعيش الكريم، وهذا يوضح لنا دور الاتصال في تحقيق التواصل والترابط والتعاون بين البشر لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن القول أن عملية الاتصال هي العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل، والتي يتم بواسطتها نقل وتبادل المعلومات والقيم والمثل والأفكار والحقائق والمشاعر والأحاسيس.

أما الاتصالات الإدارية بوجه خاص فيقصد بها العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة حتى يتوحد الهدف وتتفق المفاهيم.

والاتصال بين القادة - المديرين - ومرءوسيهم في منظمات الأعمال، ينظم الجهود ويوحد وجهتها في سبيل تحقيق هدف المنظمة، لذا وجب على المديرين في المنظمات تحديد قنوات الاتصال الرسمية ومعرفة قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها جميعاً في تدفق المعلومات.

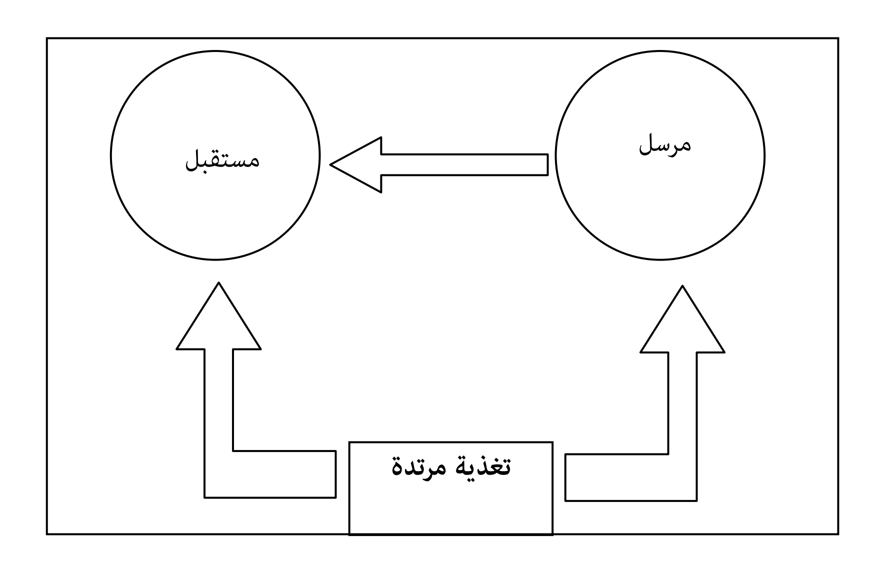
ويتم تدفق المعلومات في منظمات الأعمال على المستويين الرأسي والأفقي، فعلى المستوى الرأسي نجد أن الاتصال يتم بين أفراد المنظمة اتصالاً صاعداً وهابطاً - أي من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل - كما يتم الاتصال بين أفراد المنظمة على المستوى الأفقي بين أفراد الأقسام المختلفة والإدارات المختلفة في نفس المستوى التنظيمي.

ويمكن تشبيه عملية الاتصال في المنظمات بالاتصالات بين الأفراد خارج المنظمة وذلك في إطار العناصر التي تكون عملية الاتصال.

معنى وخطوات الاتصال:

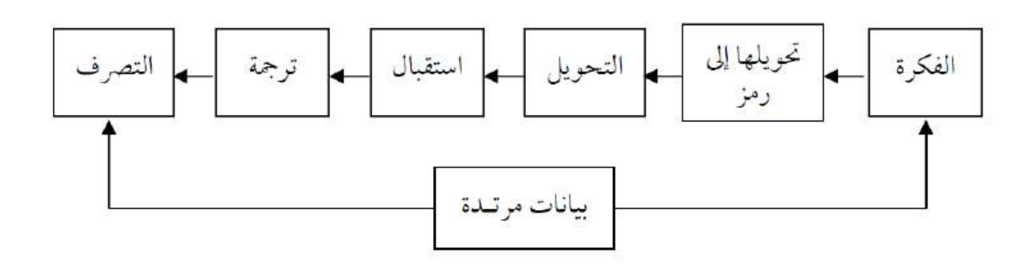
1- معنى الاتصال:

- عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).
- الاتصال هو مسار الربط بين كافة أنحاء التنظيم الإداري، وهو الجهاز العصبي للمنظمة الذي يدفعها نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.



2- خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج الآتي:



أي أن هناك ست خطوات متتابعة كالتالي:

1- الفكرة وهى مضمون عملية الاتصال وهى أساس الرسالة الموجهة وشعار هذه الخطوة: (لا تبدأ الحديث دون أن تبدأ في التفكير)

2- قيام المرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز التي يشعر أنها تصل إلى مستقبليه الذين يستهدفهم وشعار هذه الخطوة: (لا تبدأ في الترميز إلا بعد التفكير)

3- تحويل الرسالة كما ترجمت وتحديد القناة المستخدمة في تحويلها ويجب تحديد التوقيت المناسب للاتصال حتى لا تحدث معوقات وشعار هذه الخطوة: (لا تبدأ في الترجمة إلا بعد الترميز)

4- استقبال الرسالة بواسطة المستقبل وعلى المستقبل إذا كانت الرسالة شفهية أن ينصت جيداً حتى لا تفقد الرسالة وضوحها وشعار هذه الخطوة: (كن مستعداً لاستقبال الرسالة).

5- يتم ترجمة الرمز إلى المعنى المقصود من الرسالة شعار هذه الخطوة: (فك شفرة الرسالة).

6- أخيرا فإن المستقبل يستجيب بطريقة معينة شعار هذه الخطوة: (أحسن الرد على الرسالة).

الاتصال وعملية الإدارة:

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بسهولة ويسر.

والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإداري، والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية.

وينبغي معرفة أن الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة القديرة وليس المتسبب فمن الممكن أن يكون الفرد ماهر في الاتصال ومع ذلك يكون مديراً رديئاً، ولكن المدير القدير دائماً ماهر في الاتصال، وفى الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقل، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريباً وإنها لمسئولية كل إداري أن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم ويجب على المدير أن ينظر إلى الاتصال كعمله الأساسي.

حقاً أن الاتصال جزء هام من عمله الإداري ولكن كجزء فقط، وتعتبر صعوبة الاتصال من اكبر العوائق أمام الوصول إلى الإدارة الجيدة، ولكن من الناحية الأخرى قد يكون سوء تنفيذ العملية الإدارية هو السبب الرئيسي للاتصال الضعيف السيئ.

وكثيراً ما نجد اهتماماً مركزاً على الوسائل والأدوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الأداة نفسها، ومن ثم كل الجهود التي تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الأساليب والأدوات سيكون الفشل مصيرها، أما الحل الأساسي فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التي تهتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه.

اتجاهات الاتصـــال:

إن الاتصال عملية مشتركة، فمثلاً عندما يتكلم أحد الأفراد فإن فرد آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهم أم أن هناك اختلافا بينهما، ومن الناحية الأخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، وأن تجاهل رد فعل المستمع أو إظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التي تقضى على الاتصال الفعال، وأن مجرد الكلام أو الكتابة دون الاعتبار لرد فعل أو تجاوب المتصل به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض.

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغي تذكرها دائماً وهى أن كل اتصال له اتجاهين، فالمدير يبلغ

ويعلم، ويطلب ولكن لكي يكون الاتصال فعالاً فيجب عليه أيضاً أن يستمع، ويسأل ويفسر، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله وتشجيع المستمع على التعبير عن أرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين، يمكن الفوز بتبادل للآراء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر.

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط، كان يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرأها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وأنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرءوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به، وينطوي الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة والتفهم، وهذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال.

وسائل الاتصال:

هناك نوعان من وسائل الاتصال - النوع الرسمى والنوع غير الرسمى - والنوع الأخير هو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة وهو يتمتع بدرج عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات، وبالرغم من ذلك فان معلوماته لا تأتى من مصادر رسمية ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك وفى هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمى.

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً دائماً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك، أما وسائل الاتصال الرسمى فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي:

1- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.

2- الاجتماعات العامة.

3- المؤتمرات.

4- المكالمات التليفونية.

5- المحلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها المنظمة).

6- التقرير السنوي للأفراد.
7- الخطابات البريدية المباشرة.
8- الملصقات على الحائط.
9- النشرات الدورية.
10- النشرات الخاصة.

ولذلك نجد أن اختيار أحد هذه الوسائل يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب توصيلها، ومدى أهميتها ودرجة السرية الواجب توافرها وعدد المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة التي يمكن تحملها.

وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أو المشرف أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال.

تصنيف الاتصال:

لأغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة والمناقشة، يمكن تصنيف الاتصال إلى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى وفى ذلك ستقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية وهى:
1- الاتصال المتجه إلى أسفل.
2- الاتصال المتجه إلى أعلي.
3- الاتصال الشفهي.
4- الاتصال الكتابي.

1- الاتصال المتجه إلى أسفل:

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تطوي القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو مثل أي نوع أخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر، والغرض من التوجيه هو خدمة مستخدمة النهائي - أي الشخصي الذي يستلمه - حيث بإرشاده ومساعدته لتحسين عمله، ومن المهم جداً أن تسند المسئولية إعداد التوجيهات في المناطق أو المجالات المعينة إلى العناصر الإدارية المسئولة عن وظائف هذه المنطقة من العمل.

وبالإضافة إلى كون القواعد نوع من الخطط يمكن النظر إليها كوسيلة للتوجيه، فهي تعمل على تشجيع العاملين وحثهم للسير في السبل المنشودة، ومن الناحية الأخرى فهي تساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية.

وتعد التعليمات من أدوات الاتصال إلى أسفل وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها أداء نوع معين من المهام، وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح والمنظم للعمل، وتعطى التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل في كل المستويات الإدارية بالرغم من أنها أكثر انتشاراً في مستوى العمل التشغيلي.

2- الاتصال المتجه إلى أعلى:

هناك العديد من الاتصال إلى أعلى ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهى نوع من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وغير المديرين، وبالعملاء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية.

ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً وتخطيطاً دقيقاً، وأن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة والتفصيل تعتبر أمرا مفيداً للغاية، وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته، فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذو معنى، هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وإتباعها.

ولنا مناقشة أخري تفصيلية مع التقارير كوسيلة اتصالية هامة.

3- الاتصال الشفهي:

تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم، والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والإجابات، ويجب على المدير أن ينمى قدرته على الكلام بفاعلية، ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة.

وفى حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة، فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية، كما ينبغي أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة، ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة، ومن المفيد إعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع تفهمهم بخصوصها ومثل هذا الإجراء يمنح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات ومن ثم تزداد إسهاماتهم.

4- الاتصال الكتابي:

يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لعرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم، يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

والاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل.

مهارات الاتصالات:

تتعدد مهارات الاتصال المباشر، ولكنا تشمل مهارتين أساسيتين هما:

1- الإنصات

2- الحديث

أولاً: مهارة الإنصات:

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها.

ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدى الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال.

ويحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي:

1- **الإنصات بهدف الحصول على المعلومات Listening for Information:** ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق، وفى هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها.

2- **الإنصات النقدي Critical Listening:** ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته. وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية.

3- **الإنصات العاطفي Empathic Listening:** ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.

4- **الإنصات بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment:** ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين.

ويؤدى الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير.

ويمر الإنصات بمراحل أساسية هي الاستمتاع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والاستجابة.

أهم شروط عملية الإنصات:

- إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية ما يقوله والرغبة في الاستماع إليه.
- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها.

كيفية تنمية مهارات الاستماع

1- **تنمية القدرة على التذكر:** ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدراً هائلاً من المعلومات.

وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هـذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة.

2- **فهم الثقافة السائدة:** ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السـائدة بمكوناتهـا المختلفة، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامـل معهـم. وذلـك كمـدخل لفهـم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم، وذلك أن فهـم الآخـرين هـو الطريـق المناسـب لبناء علاقات فعالة.

3- **الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد:** ويعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتهـا مـن خـلال تكـوين عـادات إنصـات جيـدة مثـل الانتبـاه للمتحدث وتلافي تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسيولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه، ومتابعة التعبيرات اللفظيـة وغـير اللفظيـة ومتابعـة المتحـدث والتجـاوب معـه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقـويم أو إطـلاق الأحكـام القطعيـة عـلى المتحـدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره.

ثانياً: مهارة التحدث:

وتعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عنـد اتصـاله بالآخرين. ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طـرح رأياً محدداً أو موضـوعاً بعينـه وهـو الطـرف المعنـى بالحـديث، والمسـتمع لـه ثـم الظـروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية.

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهى:

1- **المعرفة:** وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

2- **الإخلاص:** حيث ينبغـي أن يكـون المتحـدث مؤمنـاً بموضـوعه مـما يولـد لـدى المسـتمع الاستجابة الايجابية.

3- **الحماس:** حيث يجب أن يكـون المتحـدث تواقـاً للحـديث عـن الموضـوع ويعطـى هـذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.

4- **الممارسة:** فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهـارة أخـرى يجـب أن تصـقل مـن خـلال

الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:

1- إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.

2- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته.

ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

التكنيكات الفعالة في التحدث مع الآخرين:

1- التعبير الواضح.
2- استخدام النماذج والأمثلة.
3- الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.
4- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين، ومن أهمها:

1- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
2- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
3- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.
4- تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
5- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
6- استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي.
7- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلائم مع سياق الحديث.

8- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور.

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد:

أولاً: السمات الشخصية، ومن أهمها:

1- **الموضوعية**: وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

2- **الصدق**: ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث، أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.

3- **الوضوح**: ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً.

4- **الدقة**: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدى المعنى الذي يقصده بعناية.

5- **الاتزان الانفعالي**: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته.

6- **المظهر**: ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

ثانياً: السمات الصوتية

قد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات.

ثالثاً: السمات الإقناعية

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضاً القدرة على تقبل النقد.

وتعرف القيادة بأنها: «عميلة تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف». وبذلك فإن القيادة لا تحدث من فراغ ولكن من علاقات الناس ومجتمعاتهم أي من خلال بناء اجتماعي.

معوقات الاتصال:

1- معوقات لغوية
2- صعوبات نفسية.
3- معوقات ناشئة عن الفروق الفردية.
4- معوقات تنظيمية.
5- إساءة استعمال أدوات الاتصال.
6- المقاطعة المادية للاتصال.
7- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال.
8- غياب المعلومات المرتدة

صفات فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
2- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
3- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

4- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل الجماعي، ما يلي:

1- **المشاركة**: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

2- **التعاون**: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

3- **المرونة**: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

4- **الحساسية**: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

5- **تحمل المخاطر**: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6- **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

7- **التيسير**: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

1- اللارسمية.
2- وضوح المهام والأهداف.
3- التعاون والاعتمادية بين الأعضاء.
4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الخلافات.
6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

استقصاء

هل أنت ماهر في الاتصال بالآخرين

يمكنك تحديد مهاراتك الشخصية في الاتصال بالآخرين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل تستطيع أن تحدد أهداف اتصالك مع الآخرين بسهولة؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

2- هل لديك المهارة الكافية لتحليل شخصية الآخرين؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

3- هل تملك أساليب مختلفة لإعداد وكتابة المراسلات؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

4- هل بإمكانك اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين.

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

5- هل تتحدث مع الآخرين بلباقة وثقة؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

6- هل ترحب بتساؤلات واستفسارات زملائك؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

7- هل تهتم بردود أفعال من تتحدث معه؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

8- هل تراعي قواعد الكتابة الجيدة عند إعداد التقارير؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

9- هل تسجل الملاحظات المهمة عند مناقشة الموضوعات المتعلقة بالعمل مع الآخرين؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

10- هل تستخدم الاتصالات الإلكترونية الحديثة مثل: الفاكس والحاسب الآلي عند أدائك لعملك؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

11- هل تفضل الاتصال المباشر وجهاً لوجه عن الاتصال غير المباشر مثل: الخطابات والتقارير؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

12- هل تخطط بمستوى عال من الكفاءة للأحداث المهمة كالندوات والمؤتمرات؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

13- هل تفضل أسلوب الباب المفتوح عند اتصالك بالآخرين وعند اتصالهم بك؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

14- هل ترفع شعار الإدارة على المكشوف وتؤيد الرقابة المباشرة؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

15- هل تتقن فن لغة الجسد وتفهم الآخر من خلال إيماءات الوجه وحركات الجسد؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

16- هل تستخدم الأمثلة والقصص عند توضيح الأشياء للآخرين؟

☐ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» عن أي سؤال.

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» عن أي سؤال.

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن أي سؤال.

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 26 درجة فأكثر فأنت ذو مهارة مرتفعة في عملية الاتصال بالآخرين. ننصحك بالاستمرار على هذا المستوى.

ب- إذا حصلت على 2519- درجة فإن مهارة الاتصال لديك متوسطة وعليك تحسينها.

ج- إذا حصلت على 18 درجة فأقل فإن مهارة الاتصال لديك منخفضة جدا ويجب عليك أن تحدد نقاط ضعفك وأن تستفيد من كل ما يطرح من وصايا تتعلق بعمليتي الاتصال والتعامل مع الآخرين.

الفصل السابع

الأنماط المختلفة للموظفين وطرق التعامل مع كل نمط

تتكون شخصية الإنسان من مزيج من: الدوافع - العادات - الميول - العقل - العواطف - الآراء والعقائد والأفكار - الاستعدادات - القدرات - المشاعر والأحاسيس - السمات كل هذه المكونات أو أغلبها تمتزج لتكون شخصية الإنسان الطبيعية.

تقسيمات الشخصية الطبيعية:

تنقسم الشخصية الطبيعية إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1- الجانب الوجداني: وهو كل ما يتعلق بالقيم والأخلاق والعاطفة والسلوك أي لا يتدخل العقل به.
2- الجانب العقلي المعرفي: وهو الذي يهتم بتجميع المعارف والخبرات.
3- الجانب الحركي: وهو الذي يضع من اهتماماته الجسم والذات البشرية ككل.

الفروق الفردية بين الأفراد:

يستخدم مصطلح الفروق الفردية في علم النفس الفارق للتعبير عن الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة، وقد يَضِيق مدى هذه الفروقِ أو يتَّسع، وَفقًا لتوزيع المستويات المختلفة، لكل صفة من الصفات التي نهتمُّ بتحليلِها ودراستها.

فالفروق الفردية - بهذا المعنى - مقياسٌ علميٌّ لمدَى الاختلافِ القائم بين الناس في

صفة مشتركة، وهكذا يعتمد مفهومُ هذه الفكرةِ على مفهومَيِ التشابهِ والاختلاف، التشابه النوعي في وجود الصفة، والاختلاف الكمي في درجات ومستويات هذا الوجود.

وهذه الفروق تتميز بمجموعة من الخصائص العامة، أهمها:

1- عمومية الفروق الفردية:

فالاختلافات الفردية ظاهرةٌ عامة في جميع الكائنات، فلن نَجِدَ فردَيْنِ من نوع واحد متشابهَيْن في استجابة كلٍّ منهما لموقف واحد، وتؤكِّد الأبحاثُ أن أفراد النوع الواحد يختلفون فعلاً في قُدرتِهم على التعلُّم، وحلِّهم للمشكلات، وأحوالهم الانفعالية؛ كالخوف والحب، ودوافع السلوك؛ كحُبِّ الاستطلاع، والحاجة إلى الإنجاز.

2- قابلية الفروق الفردية للقياس:

وعملية القياس لا تتم على الأشياء، وإنما نقيس خصائصها، بمعنى أننا لا نقيس الطفل مثلاً، وإنما نقيس إحدى صفاتِه؛ كالذكاء مثلاً.

ويرتبط مفهومُ القياس بالعَدِّ، فإنَّ ما يفعله المرءُ في أي مقياس، هو عدد الوحدات المتشابهة؛ فمثلاً في اختبارات الذكاء، بعد عَدِّ المفردات التي يُجيب عليها المفحوصُ نصل إلى قياس درجة ذكائه.

3- مَدَى الفروق الفردية:

المدى: هو الفرق بين أعلى درجة لوجود أي صفة من الصفات المختلفة، وأقل درجة لها.

ويختلف المدى من صفة لأخرى، ويختلف أيضًا من نوع لآخر من الأنواع الرئيسية للصفات المتعددة، فمثلاً مدى القدرة على التَّذكُّر يختلف عن مدى القدرة على الاستدلال، والتذكُّر والاستدلال صفتانِ عقليَّتان.

وتدل نتائج الأبحاث العلمية على: أن أوسع مدًى للفروق الفردية يَظهَر في سمات الشخصية، وأن أقلَّ مدى لهذه الفروق يظهر في الفروق الجسمية، وأن مدى الفروق الفردية في النواحي العقلية المعرفية يَعتدِل بين هذين الطرَفين.

4- معدَّل ثبات الفروق الفردية:

لا تَثبُت الفروق الفردية في جميع الصفات بنفس الدرجة، وقد دلَّت الأبحاث العلمية

على أن أكثر الفروق ثباتًا هي الفروق العقلية المعرفية، وخاصةً بعد مرحلة المراهقة المبكِّرة، وأن الميول تظلُّ ثابتةً إلى مدى زمنيٍّ طويل، وأن أكثر الفروق تغيُّرًا هي الفروق القائمة بين سمات الشخصية.

5- التنظيم الهرمي للفروق الفردية:

تؤكِّد نتائجُ أغلب الأبحاث العلمية، في ميدان الفروق الفردية للصفات العقلية المعرفية، والمزاجية، والجسمية - وجودَ تنظيمٍ هرمي لنتائج قياس تلك الفروق، وتحتلُّ أعمُّ صفة قمةَ الهرم، تليها الصفاتُ التي تقلُّ عنها في عموميتها، ويستمر الانحدار حتى يصلَ إلى قاعدة الهرم، التي تتكون من الصفات الخاصة، التي لا تكاد تتعدى في عموميتها الموقفَ الذي تَظهَر فيه.

أما عن طبيعة الفروق الفردية، فنجد أن الفروق بين الأفراد تعتمد على عدة أمور، أهمها:

1- أن وجود فروق فردية بين الناس أمرٌ طبيعي، وهي تشمل نواحي الشخصية المختلفة: الجسمية، والعقلية، والمزاجية، والاجتماعية، فكما لا نستغرب اختلافَ الأفراد فيما بينهم من ناحية الطولِ أو الوزن، يجب ألاَّ نستغرب كذلك وجودَ فروق بينهم في الذكاء، أو في الميول، أو في سمات الشخصية؛ كالانطواء، أو الانبساط... إلخ.

2- أن بعض هذه الفروق تَغلب عليه الصفةُ الوراثية، وبعضها يتأثَّر أكثر بالبيئة والظروف الاجتماعية المحيطة بالفرد، ومعظمها يتداخل فيه عامِلى الوراثةِ والبيئة.

3- أن وجود فروق بين الناس في الخصائص العقلية، أو المزاجية، أو الجسمية، أو غيرها - لا يعني وجود أو عدم وجود هذه الخصائص عند فردٍ ما، فليس هناك إنسان معدوم الذكاء، أو إنسان كامل الذكاء، فيجب أن ننظر إلى الفروق على أنها مسألة درجة فحسب، لا على أنها مسألة خصائص توجد أو لا توجد.

4- أن وجود الفروق الفردية يُساعِد على تحسين الحياة، وسيرها السيرَ الطبيعي؛ فالحياة لا يمكن أن تقومَ إذا كان الناس جميعًا على درجة واحدة من الذكاء، كما أن الذكاء وحده ليس هو الشرطَ الوحيد للنجاح في الحياة، فقد لا يكون الشخص على درجة عالية من الذكاء أو العلم، ومع ذلك فهو عامل ناجح، والحياةُ تحتاج إلى هذا وذاك.

دور قائد العمل في حياة الموظف:

لقد دلت الدراسات التنظيمية أن رئيس العمل لـه دور رئـيسي في حيـاة الموظـف، فهـو الذي يقيم أداء الموظـف ويعطيـه التوجيهـات المتعلقـة بتنفيـذ الأعـمال المطلوبـة في مجالـه الوظيفي، كما أنه يقوم بتوزيع الأعمال على مرءوسيه ويراقب سلوكياتهم داخل بيئـة العمـل. بالإضافة إلى ذلك فإن رئيس العمـل يكـون لـه علاقـة مبـاشرة بمـنح الموظـف الإجـازة عنـدما تتطلب ظروف الموظف ذلك، أو منحه درجة وظيفية أعلى عنـدما يثبـت جدارتـه في العمـل، ولا شك أن الرؤساء يختلفون في إدارتهم للعمل والمتعـاملين معهـم، فمـنهم مـن يتعامـل مـع مرءوسيه على أنهم كسالى ولا يتحملون المسئولية دون رقابة مشددة ومتابعـة دوريـة، بيـنما نجد البعض الآخر يعتقد أن الموظفين منتجون ويحبون العمل، وبالتالي فهـم لا يحتـاجون إلى رقابة شديدة، ومن هنا ندرك أن الرئيس الذي ينظر إلى المرؤوسين نظرة سلبية تكـون علاقتـه بالمرؤوسين غير جيدة في الغالب، بينما الرئيس الذي ينظر إلى المرؤوسين نظرة إيجابيـة تكـون علاقته بهم جيدة في الغالب.

ولكي تكون علاقة الرئيس بالمرؤوسين جيدة، فلابد أن يكون الرئيس عادلاً في تعامله مـع رجاله وعادلاً في توزيع العمل عليهم بحيث يتم توزيع العمل على أساس القدرات والمهـارات، وأن يمنح موظفيه بعض الثقة ويمنح الأكفاء منهم تفويض لأداء بعض المهام، فذلك قد يساهم في رفع مستواهم العملي ومستوى أدائهم وحبهم وأخلاصهم للعمـل، فالنجـاح دائمـا يتطلـب تشجيع وتحفيز وتعاون كي ينضج ويستمر، كـما أنـه يجـب عـلى رئـيس العمـل أن يبـادر إلى تهنئة المرؤوس عند ترقيته وزواجه وإنجابه الأولاد، ويبادر إلى مواساته عنـد تعرضـه لمصـائب أو أزمات.

وهناك بعض الطرق التي يجب أخذها في الحسبان عنـد التعامـل مـع المرؤوسـين مهـما اختلفت شخصياتهم والتي يجب على رئيس العمل اتباعهـا كي يرتقـي بـأخلاق مرءوسـيه مـن الناحية السلوكية والمهنية ويكسب احترامهم وتأييدهم له وللعمل الذي يكلفهـم بـه، ونـذكر من هذه الطرق ما يلي:

- أسمع مرؤوسك ولا تقاطعه كي ينفس عما بداخله.
- اشكر المرؤوس عندما يؤدي عملاً جيدًا فالكلمة الطيبة تصنع المعجزات.
- استخدم دائمًا أسم الشخص عندما تحدثه فذلك له أثر إيجابي على نفسه وأدائه.

- لا تكن صريحًا أكثر من اللازم ولا غامضًا وتعامل بحكمة وحذر.
- تعاطف مع مواقف مرؤوسك إذا كان مصيبًا.
- لا تتجاهل مرؤوسك وخذ رأيه في بعض الموضوعات التي تتعلق بالعمل، كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

وبالمقابل فإن على المرؤوس أن يحترم رئيسه وينفذ أوامره ويتجنب عددًا من الاتجاهات السلبية في تصرفاته، مثل:

- لعب دور القوي الموجه داخل جماعة العمل.
- خلق صراعات مع الزملاء أو غيرهم من الموظفين.
- بث الشائعات والتعليقات المنفرة على الزملاء أو المراجعين.
- تثبيط العزائم والتشكيك في توجهات الإدارة وإنجازاتها.
- منافسة الرئيس أو التطاول عليه لأي سبب من الأسباب.

ولا شك أن قائد أي عمل مهني، يواجه تحديات كبيرة عند تعامله مع مرءوسيه بسبب اختلاف أخلاقياتهم وشخصياتهم ومستواهم العلمي ودرجة ثقافتهم، ولا يمكن تجاهل أن لكل مرؤوس طموحاته وتوجهاته نحو تحقيق أهدافه مما يجعل المهمة أكثر صعوبة على القائد.

إضافة إلى ذلك، الظروف النفسية والصحية والاجتماعية المتغيرة التي يتعرض لها الموظف خلال حياته، ذلك الأمر الذي يحتم على الرئيس أن يتعامل مع مرءوسيه بطريقة صحيحة تجمع بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل. ومن هنا نرى أنه من الضروري أن نتطرق إلى عدد ليس بالقليل من أنواع المرؤوسين وصفاتهم السلوكية والطرق المناسبة للتعامل، وذلك على النحو التالي:

نمط المرؤوس (المتعاون)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• لا يتردد في مساعدة زملائه في أداء واجباتهم الوظيفية. • يتصف بتجرده من الأنا وحب الذات. كما أنه يغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. • يتميز بأنه عضو فاعل في جماعة العمل وقدوة مؤثرة في بث روح التعاون والتكاتف والترابط داخل الجماعة. • يتميز بحبه للعمل وتفانيه فيه مما أكسبه خبرة عالية وإنجازًا مرتفعًا. • لا يتردد في العمل في جميع الظروف البيئية التنظيمية وفي جميع المهام الوظيفية. • علاقته بالجميع جيدة ويعمل على بناء قنوات اتصال فاعلة معهم.	• قم بتشجيعه والثناء عليه وعلى ما يبذله من مجهودات متميزة أمام زملائه وأمام المسئولين في المنظمة. • قم بتكليفه بالمهام التي تتطلب إنتاجية عالية وإنجازًا متميزًا. • أعلم أن هذا الموظف أهل لتحمل المسئولية ويمكن تفويضه بالقيام ببعض المهام الإشرافية. • هذا الموظف يمكن الاعتماد عليه في تدريب الموظفين الجدد على أداء مهامهم الوظيفية.
نمط المرؤوس (الطموح)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• له أهداف عظيمة يسعى إلى تحقيقها. • يتميز بالجد والمثابرة، وينظر إلى العمل على أنه فرصة ذهبية لتحقيق حاجاته وتطلعاته. • يقبل التحدي ويوافق على ما يسند إليه من مهام وأعمال. • يحافظ على وقته ويستغله أحسن استغلال. • ذو إنتاجيته عالية ولا يقبل الفشل بسهولة. • يقدم لرئيسه أفكار جديدة ومقترحات قيمة لينل ثقته وليحصل على المكافأة والتقدير. • مغرور بنجاحه الدائم ولديه نزعة سلبية تكمن في حب السيطرة والظهور.	• قم باستغلال نشاطه واجتهاده لصالح العمل، وذلك عن طريق إسناد المهام الصعبة والمعقدة له وتكليفه بمهام تحتاج إلى سرعة في الإنجاز وجودة في الأداء. • أمنحه الفرصة للظهور من خلال مهامه ولكن كن حذر وتابعه دائماً. • قدم له الدعم على اجتهاده، وذلك من خلال"التدريب والترقية والمكافآت وما شابه ذلك".

نمط المرؤوس (المرائي)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يعمل على تحسين أدائه عندما يعلم بأنه سوف يرى من قبل رؤسائه. • يفتقد كثيراً من أخلاقيات الموظف الطيبة كالأمانة والإخلاص وتحمل المسئولية. • ضميره شبه ميت، فهو لا يهتم إلا بالأعمال التي سوف ترفع أسهمه داخل الإدارة. • يهمل كثيراً من المهام ويتجاهل كثيراً من المراجعين ويتهرب كثيرا من المسئوليات. • ليس لديه خطة لإنجاز عمله. • يخشى التغيير ويفضل الوضع الحالي لعمله. • يتقن مهارة المراوغة والتهرب من الإجابة المباشرة أو المسئولية المباشرة. • يستغل الفرص فور تواجدها ولا يتردد في نسب بعض الإنجازات لنفسه.	• متابعة أدائه أولاً بأول، • التأكد من صحة أقواله وعدم أخذها كمسلمات، • تكليفه بأعمال يمكن قياس أدائها أو مهام محددة يمكن متابعتها. • إشعاره بأن الأفعال أهم من الأقوال عند تنفيذ الأعمال. • عدم تكليفه بمهام تستوجب السرعة، وفي نفس الوقت عدم إشعاره بأن ذلك مقصود.
نمط المرؤوس (الاتكالي)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يعتمد على الآخرين في تنفيذ ما هو مطلوب منه. • لا يحب العمل ولا يفتخر به. • يتصف بالكسل والخمول وعدم الشعور بالمسئولية الملقاة على عاتقه بموجب الأنظمة واللوائح. • لا يحاول تطوير قدراته ومهاراته بالعمل الجاد والتفكير الخلاق. • قليل الإنتاجية وضعيف الأداء وكثير الشكوى والتضجر من العمل ومتطلباته.	• ضرورة متابعة عمله أولاً بأول وعدم تكليفه بأعمال جماعية لأنه سوف يعتمد على الغير في الأداء. • تكليفه بأعمال يمكن قياس أدائها وتجنب إسناد الأعمال المهمة إليه والتي لا تقبل التأخير أو التأجيل. • قم بتطوير قدراته ومهاراته عن طريق التدريب والتشجيع والتحفيز.

• لا يحب التغيير ولا يرغب في التطوير ويألف التقليد. • لا يحب تكليفه بمهام جديدة ولا ترشيحه لأدوار أخرى مناسبة. • ضغوط العمل شماعة يضع عليها إهماله وإخفاقه.	
نمط المرؤوس (المغرور)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• شخص يضع نفسه في منزلة أعلى من الآخرين. • يتعالى على زملائه بطريقة غير مبررة. • ينظر إلى نفسه بأنه متميز وأن أداءه للعمل لا يقل تميزًا عن نفسه. • لا يتقبل آراء زملائه أو مقترحاتهم ويجد أرائه هي الأفضل دائمًا. • يهتم كثيرا بمظهره إلى درجة المبالغة. • لا يتردد في سرد قصص لتمجيد نفسه وإظهار تجاربه وخبراته. • لا يلتفت إلى إنجازات الآخرين بل يقلل من شأنها وبالمقابل يمتدح أداءه بطريقة مبتذلة.	• عدم الالتفات إلى مزاعمه وادعاءاته وإشعاره بأن الأداء الجيد والتعامل الإيجابي هو المعيار الحقيقي لتقييم أداء الموظف. • لا تتردد في عرض أفكاره على زملائه ليتم تقييمها وتطويرها أو طرح البديل الأنسب منها. • لا تتردد في لفت نظره إلى الهفوات والأخطاء التي يقع فيها. • ينبغي ألا تأخذ منه موقفًا سلبيًا في كل الأحوال بل استمع إلى ما يطرحه وخذ المناسب منها.
نمط المرؤوس (العنصري)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يتعصب إلى فئة معينة من الناس على أساس شخصي أو عرقي أو اجتماعي أو ديني. • يعامل الموظفين حسب معايير شخصية خاصة به. • يفتقد الموضوعية والعدالة والشفافية في تعامله مع الناس.	• أشعره بأهمية المساواة والعدالة عند التعامل مع الزملاء والناس بشكل عام. • تابع أدائه وتعامله أولاً بأول حتى تستطيع أن تحد من ميوله واتجاهاته. • تجدر الإشارة إلى أن هذا الموظف قد

• يعمل على تقسيم الناس إلى فئات ويعاملهم على هذا الأساس وإن لم يصرح بهذا الأسلوب، لكن تعامله مع الآخرين يكشف أمره.	لا يكون مناسبا لتكليفه بمهام تتطلب مقابلة جمهور المراجعين أو إسناد الوظائف الإشرافية والقيادية إليه.

نمط المرؤوس (الإيجابي)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يتجاوز العقبات التي تعترض سير الأداء دون إلحاق ضرر بالعمل • يبتسم ويحرك رأسه موافقا عند تأييده لوجهة نظرك. • يبدو عليه الاهتمام بما تقوله حتى تنتهي من كلامك ثم يعبر عن وجهة نظره. • يتسم أسلوبه في العمل بالسهولة وعدم التعقيد. • يحقق أعلى درجات الإنجاز في الأداء والإنتاجية. • يعمل في كل الظروف البيئية والتنظيمية مهما كانت صعوبتها لأنه يستطيع التكيف مع معظم الظروف.	• كن مباشراً. • تحدث عن مزايا ما تعرضه عليه لكي تستثير حماسته • استغل إنتاجيته العالية وأدائه المتميز في تنفيذ بعض الأعمال المتأخرة. • قم باستغلال قدراته ومهاراته في تنفيذ الأعمال الطارئة. • أهتم بمراجعة أدائه والتأكد من عدم وجود أخطاء بسبب السرعة والحماس.

نمط المرؤوس (المتذمر "دائم الشكوى")	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• لا يتفق مع كل ما تقوله. • شكاك بطبعه ولا يثق فيما تقدمه من معلومات. • يجادلك لأي سبب من الأسباب ويرفض آرائك. • يتصف بعدم قدرته على تحمل المسئولية. • تجده يكثر من التسيب داخل المنظمة ويضيع الوقت بكثرة الحديث في موضوعات ليس لها علاقة بالعمل.	• تفهم أن هذا النمط لديه مشكلات شخصية تدفعه نحو هذا السلوك • امنحه دعمك الكامل، وأجعله يشعر بأنك منحاز لجانبه. • حاول أن تقدم له معلومات دقيقة • ينبغي تجنب تكليفه بالمهام الوظيفية المهمة أو التي تحتاج إلى مقابلة الجمهور. كما ينبغي التأكد من

• هو موظف محبط من الداخل، ويعمل على إحباط زملائه، ويتحين جميع الفرص للتخلص من العمل بحيث يكثر من الخروج بعذر أو بغير عذر	التزامه بمواعيد العمل الرسمية وتنفيذ ما أوكل إليه من مهام.
نمط المرؤوس (هادئ الطباع)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• إنسان مهذب وودود وصاحب ابتسامة مريحة. • يمتلك عقل متفتح ويفكر في الأمور من جميع الاتجاهات. • يعامل الناس باحترام ويرغب في أن يعامل باحترام. • شخص لا تثيره الضغوط أو الأشخاص أو الأحداث المحيطة به. • يتمتع بقدرة فائقة على التحكم بأعصابه وقت المشكلات • يتكيف مع ظروف وضغوط العمل أيًا كان مصدرها. • يضع أهداف متوافقة مع قدراته ولا يغالي في طموحاته وتطلعاته. • يعمل موازنة بين متطلبات العمل وبين متطلباته الشخصية بحيث لا يقدم أحدهما على حساب الآخر.	• تعامل معه بكل ود ولطف وأدب • كن منطقياً في عرض معلوماتك وحاول أن تجعله يشعر بمعرفتك. • قم بتكليفه بالأعمال الصعبة والمعقدة ليس انتقامًا منه بل استغلالاً لصفاته وقدرته على التفكير المنطقي. • خذ رأيه عند اتخاذ القرارات ورشحه للعمل كمشرف. • لا تستعجله لأداء عمل معين لأنه يأخذ وقت في التفكير كي يتم العمل بنجاح.
نمط المرؤوس (الشمولي)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• ينظر للصورة بأكملها ولا يهتم بالتفاصيل. • يبدو عليه عدم الاهتمام بكلامك. • لا يحب الضغط عليه. • يريد أن تسير الأمور وفقاً لرغبته وفي الاتجاه الذي يريده.	• لا تكثر من الكلام والتفاصيل عند توجيهه. • حاول إثارة فضوله. • تحل بالصبر في إجابتك على تساؤلاته.

• دائم البحث عن المعلومات. • يشعرك بأنك لا تمتلك معلومات كافية ولا تعرف معلوماتك حق المعرفة. • يريد أن يختبر ثقتك في نفسك.	
نمط المرؤوس (المغامر)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• تسمع بين كلماته عن الإنجاز والأهداف. • غالباً ما يقول – أريد – أحتاج. • هو نمط جاد. • يبحث عن الحقائق. • لديه قدرة على سرعة اتخاذ القرارات.	• اظهر ثقتك في نفسك. • استخدم كلمات تعبر عن الإنجازات مثلاً تقول (إن هذا العمل سوف يساعدك على التخلص من متاعبك فوراً.
نمط المرؤوس (الحذر)	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يسعى دائماً لتجنب المشاكل. • كثير الشكوك والهواجس. • يعاني من حالته النفسية ولا يندمج مع الآخرين بسهولة. • لا يستطيع أن يتخذ قراراً بنفسه. • يسعى دائماً لطلب النصيحة من الآخرين. • ينفر من الاجتماعات ويميل إلى العزلة والوحدة. • تظهر عليه علامات التعاسة وعدم الرضا وترقب المجهول. • لا يفصح عن مشاعره وأحاسيسه حتى وإن فاتحته بذلك.	• كن صادقاً معه وتحدث ببطء ليشعر بصدق كلامك. • ساعده في حل مشكلاته واتخاذ قراراته. • ساعده على الخروج من عزلته عن طريق إشراكه في العمل الجماعي. • هو يحتاج إلى تدريب مكثف خاصة في مجال السلوك والتعامل. • لا تكلفه بمهام تتطلب مواجهة الجمهور حتى تتأكد من أنه تغلب على مشاكله النفسية.

وبرغم التصنيف السابق لشخصيات المرءوسين والذي يبدو وافياً ومكتملاً في أعين الكثيرين إلا أنه ما زال أمامنا الكثير من الأنماط التي لم نذكرها والتي يصعب حصرها، ويرجع ذلك إلى أن البشر يختلفون باختلاف البيئة التي يعيشون فيها والظروف النفسية التي

يتعرض لها كل منهم، وبالتالي فقد ينتج عن ذلك تنوع كبير في الشخصيات وفي أسلوب التفكير ودرجات الطموع والإيجابية وغير ذلك من السمات الشخصية والإنسانية المعروفة.

وعلى نحو آخر فقد اختصر البعض تصنيف "الأنماط الشخصية للموظفين" إلى ثلاث تصنيفات فقط، يرمز كل تصنيف منها إلى مرحلة من مراحل الوظيفة، وهي كالتالي:

نمط المرؤوس الشباب	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• هو نمط مخاطر وحماسي. • يهمه أن يصبح الأفضل دائما. • تشغله المادة وتحقيق الآمال التي يري فيها مستقبله.	• اظهر له الحماس والإقدام. • حاول أن يكون كلامك جذاب. • أجعله يشعر بأنه يمتلك فرصة العمر. • قم بتشجيعه وقدم له الوعود المحفزة للأداء.
نمط المرؤوس الناضج	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• هو مرؤوس في منتصف العمر، طموح ويخطط للمستقبل. • يشعر بأنه يتخذ القرارات الصائبة. • يخشى الفشل ويجتهد في عمله برغم. ظروفه القاسية أحياناً.	• امتدح قراراته. • حاول أن تصبح صديقاً له. • اجعله يثق فيك وفي قيادتك للفريق. • أجعله يشعر بأنه مسئول عن العمل في غيابك.
نمط المرؤوس كبير السن	
صفاته	**طريقة التعامل معه**
• يمتلك خبرة واسعة. • يمتلك الكثير من الوقت. • يشعر دائماً أنك تريد استغلاله. • مسئولياته الشخصية كثيرة ومرهقة ويبحث عن الأمان النفسي.	• تحلى بالصبر وكن ودودا معه. • اظهر رغبة في الاستماع إليه. • حاول أن تزوده بحقائق كافيه. • أشعره بأهميته وأنك تشكر له مواقفه الطيبة وعطائه لخدمة العمل.

وأخيراً: فإننا ننصح أيضاً كل موظف أن يولي عملية الاتصال برئيسه اهتمامًا خاصًا من حيث اختيار الوقت المناسب ومراعاة ظروف الرئيس النفسية والعملية. وهناك بعض الطرق التي يجب أخذها في الحسبان عند الاتصال بالرئيس، نذكر منها:

- كن مباشرًا وواضحًا ومقتصدًا مع رئيسك في الكلام.
- توقع الأسئلة والمعلومات التي يبحث عنها.
- تعلم أسلوب رئيسك في الكتابة وعلاقته بالآخرين.
- تقبل النقد المثير للعواطف بروح طيبة.
- تقبل المديح الموجه إليك بشكل حسن.
- عالج مواقف رئيسك المختلفة بلباقة.
- امدح رئيسك ولكن لا تنافق.
- لا تقدم وعودًا لا تقدر عليها لتكسب ود رئيسك.

استقصاء

أختبر مهارتك في التعامل مع الآخرين

إذ أردت أن تختبر مهارتك في التعامل مـع الآخـرين وذلـك بـاختلاف شخصـياتهم، فقـم بالإجابة على الأسئلة الآتية بكل صراحة وذلك بالاختيار من بين «نعم»، «أحياناً»، «لا».

1- هل تقوم بالتحضير الجيد قبل التحدث مع مديرك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

2- هل ترتب أفكارك ثم تحولها إلى أسئلة قبل حضور الاجتماعات؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

3- هل تحاول أثناء حديثك مع الآخر أن تنظر في جهة ليشعر باهتمامك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

4- هل تتقن فن المجاملة واختيار الكلمات التي تناسب كل موقف.

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

5- هل تتحدث مع الناس بالسرعة التي تناسبهم لا التي تناسبك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

6- هل تستخدم عبارات مفهومة وتشرح المصطلحات التي قد يصعب على الآخرين فهمها؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثير في الآخرين؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

8- إذا سألك أحد الحاضرين سؤالا محرجا، أو سؤالا تكرر من قبل، هل تجيب عنه؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

9- عند حديثك مع الناس ؛ هل تهتم برأيهم فيك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

10- هل رغبتك في التحدث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإصغاء التام للآخرين؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

12- هل تمتدح الآخرين من دون مبالغة؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعي الحديث ذلك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

14- هل تقاطع المتحدث قبل استكمال كلامه؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

15- هل تتفوه بكلمات بذيئة في الرد على من أساء إليك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

16- هل تراعي الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

17- عند إنهاء الحديث هل تلخص للحاضرين النقاط الرئيسية التي تناولتها؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

18- إذا ضحك الحاضرون على موقف أو سلوك ما، هل تسخر من ذلك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

19- إذا ساعدك أحد الحاضرين في شيء ما، هل تشكره على ذلك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

20- إذا اختلف أحد الحاضرين معك في الرأي، هل تسمح له بالتعبير عن وجهة نظره؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

21- هل تهتم بأناقتك ومظهرك أثناء الزيارات التسويقية؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

22- هل تتحدث مع الأقل منك منصباً بكبرياء؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

23- في نهاية الاجتماع أو المقابلة، هل تصافح الحاضرين وتلقي السلام عليهم؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

24- هل تمتدح نفسك كثيرا أمام الناس؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» عـن جميـع الأسـئلة عـدا الأسـئلة 4، 10، 14، 15، 18، 22، 24، فأعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 33 درجة فأكثر، فأنت لبق ولديك صـفات عـدة جعلـت منـك شخصـا مؤثراً عند التعامل مع الآخرين، وخطيبا ممتازا في الاجتماعات والندوات واللقاءات.

ب- إذا حصلت على 3217- درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسطة تراعي بعض قواعـد التعامل مع الناس، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصـاء حتـى تتعـرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

ج- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد التعامل مع الآخرين، وتحتاج إلى تدريب لاكتساب المهارات والقواعد اللازمة من خـلال المشـاركة في الـبرامج التدريبية الخاصة بالعلاقات العامة والسلوك.

الفصل الثامن

التمكين الإداري

كمدخل لنجاح الموظف والمؤسسة

مفهوم التمكين الإداري

إن فهم المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف نذكر منها:

لقد عرف "Murrel and Meredith" التمكين بأنة "تمكين شخص ما للقيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

بينما عرف "Shackletor" التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" وقد قارن الكاتب بين التمكين والتفويض، فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة، أما التمكين فيعنى توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

وعرفها كذلك Conger بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

كما عرفها (Gibson) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة

مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله".

وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية" التي تحتوى على أربع نواحي هي:

1- **الوظيفة ذات معنى:** وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.
2- **كفاءة أو جدارة الفرد:** وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.
3- **التحديد الذاتي للفرد:** يعكس هذا استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.
4- **تأثير الفرد:** ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الاستراتيجية، التشغيلية والإدارية.

فوائد تمكين العاملين:

إن إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين تفيد كل من المنظمة والفرد على النحو التالي:

بالنسبة للمنظمة: يحقق التمكين المزايا التالية:

1- ارتفاع الإنتاجية.
2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
4- تحقيق مكانة متميزة.
5- زيادة القدرة التنافسية.
6- زيادة التعاون على حل المشكلات.
7- ارتفاع القدرات الابتكارية.

وبالنسبة للفرد يحقق ما يلي:

1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

6- تنمية الشعور بالمسئولية.

7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

خطوات تنفيذ أسلوب التمكين الإداري للعاملين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم معنى وأهمية التمكين وأنه اختيار ليس باليسير، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحددBowen and Lawler ثلاثة مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، وأوضح "Caudron" أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم" وأوصى Ford and Fottler أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة.

ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

وفي هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وبمعنى آخر "ما الفائدة التي تعود على الموظف والمؤسسة التي يعمل بها من وراء تمكينه؟ وهنا نشير أن للتمكين أسباب مهمة ومختلفة، نذكر منها:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.
- تطوير الوظائف بشكل دائم.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين، وعليه يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود

المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو.

فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، ومن الأدوار الرئيسية للمديرين التأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات (يشارك فيها المرؤوسين)

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين

بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السادسة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة السابعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتجه نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة الثامنة: عدم استعجال النتائج:

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

وهناك بعض المعاني الإدارية والمتعلقة بمفهوم التمكين والمبادرات المستخدمة فيه والتي يوضحها الجدول التالي:

المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	- فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة. -مجالس العاملين/التدريب المستمر/مدراء الموظفين.
التمكين من خلال الاندماج	- دوائر الجودة / برنامج الاقتراحات. - موجز الفريق.
التمكين من خلال الالتزام	- مشاركة العاملين في الملكية. - مشاركة العاملين في الأرباح- برنامج علاوة الموظفين. - برنامج جودة الحياة في العمل.
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	- تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة. - إثراء الوظيفة / المشاركة في الإرباح / برنامج علاوة الموظفين.

ولإنجاح عملية التمكين نقترح ما يلي:

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

وبعد أن تعرفنا على أسباب نجاح عملية التمكين الإداري بشكل خاص، نرى أنه من الضروري أن نتعرف أيضاً على معنى النجاح بمفهومه العام وعلى العادات السبع للأشخاص الناجحون.

يقول اللـه سبحانه وتعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا {30/18}) [الكهف: 30].

وقد يظن البعض أن النجاح يأتي صدفة أو إنه يحتاج فقط لإنسان محظوظ، ويقول جون سى. ماكسويل في كتابه «لليوم أهمية»:

- إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا ننتقده.
- إننا نظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه.
- إننا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل أن يأتينا.
- إننا نعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا ننتظرها.
- إننا نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

ويقول فيلر: عجلة الحظ لا يدفعها إلا العمل. الناجحون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تبيع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة. احلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً.

اعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلت الجهد والعرق في سبيله.

كتب أحد رجال الأعمال بعض الوصايا لنفسه، واختار لها عنوان «عهد وثيق للنجاح»، وكان يقرأها كل صباح، ويبذل جهده للعمل بها خلال يومه، وهي:

1- سأكرم نفسي، لأنني أستطيع أن اعتزل كل أحد عدا نفسي، فأنا أعيش معها.
2- سأكون طموحاً، لا أقنع بما أنا فيه.
3- سأراقب ما يدخل إلى ذهني من أفكار، أقبل الجيد منها، وأطرح الهدام.
4- سأكون أميناً مع نفسي ومع غيري.
5- -أعتني بجسمي، فهو أساس ثبات عملي.
6- سأعمل على تنمية عقلي، فأغذيه كل يوم بالمطالعة الدقيقة المنظمة.
7- سأحتفظ بمجهودي وطاقتي، فلا أسرف في إنفاقها بغير فائدة.
8- سيكون التخطيط والتنظيم هما طريقي لإنجاز أي كل أعمالي.

ويمكن إضافة النصائح التالية حتى تحقق النجاح في حياتك وعملك:

1- أزرع في نفسك قوة الإرادة فهي حجر الأساس لأي عمل ناجح.
2- حدد أهدافك بوضوح فالهدف الغامض يصعب تحقيقه.
3- قسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
4- ابذل الجهد والوقت لتحقيق أهدافك ولا تمل الانتظار، فالنجاح يحتاج وقت لينضج.
5- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
6- احترام رؤسائك في العمل وتعاون مع زملاءك دائما.
7- قدم لعملك الحب والإخلاص لتفتح لنفسك مجالا للإبداع والتطوير.
8- أبحث عن التعلم والتعليم واحصل على التدريب المناسب بما يزيد من كفاءة وفعالية عملك في المنشأة.
9- لا تخف من المسئوليات الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
10- توكل على الله، فالله سبحانه وتعالى وحده الموفق والمستعان.

العادات السبع للنجاح:

وضع ستيفن كوفي Stephen R. Covey في كتابه المشهور عن «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» The 7 Habits of Highly Effective People سبع عادات مهمة تساعدك على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

1- كن مبادئاً ومبادراً.
2- ابدأ وعينك على النهاية.
3- ابدأ بالأهم قبل المهم (ضع أوائل الأمور أولاً في المقدمة).
4- فكر بأسلوب مكسب/ مكسب
5- أبحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون.
6- أعمل مع المجموع.
7- أشحذ وزود طاقتك.

العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة أضاف (ستيفن كوفي) عادة ثامنة تساهم في تحقيق النجاح في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما:

1- إبراز قدرتك وصوتك الخاص.

2- إلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك. وهو يعني العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصفاتك. وبهذا يصبح الصوت كتابة عن جوهر الكيان الإنساني. فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وبهذه الطريقة فإنك تنتقل من الفاعلية إلى النبالة ومن الموهبة إلى الاحتراف.

الفصل التاسع

مهارات المتابعة وتقييم أداء العاملين

المتابعة هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشروعات والبرامج بهدف تحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة مسبقاً وذلك لبيان الوضع الحالي للمشروع مع التركيز على مؤشرات الأداء.

ومن الأسباب الأساسية لإجراء عملية المتابعة، إمداد أعضاء المنظمة والمواطنين بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة الخطة للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي الآتية:

- كل ما يتعلق بالموارد البشرية ومتطلبات الوظائف المختلفة.
- تحديد الجدول الزمني لأداء الأعمال الوظيفية.
- طرق تدبير الموارد والمصادر التي لا يتحقق العمل بدونهما.
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء.
- الإدارة المالية والميزانية.

أهداف عملية المتابعة:

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط له مسبقاً.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.

- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.
- تحديد مواطن القوة والضعف والوقوف على الجوانب السلبية لتحسينها.

أساليب وطرق المتابعة:

- الإطلاع على تقارير وسجلات أنشطة المشروع.
- الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ أنشطة المشروع.
- الملاحظة المنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين وأداء العاملين بالمشروع.
- عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع وكافة الشركاء.
- استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

أنواع مؤشرات المتابعة:

- مؤشرات الأداء: نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن أنشطة المشروع.

مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

لابد من توافر ما يلي مسبقا:

- الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع.
- تحديد الهدف من عملية المتابعة.
- تحديد الوقت الزمني للمتابعة.
- تحديد أساليب وطرق المتابعة.
- تحديد الأدوار والمسئوليات.
- وضع معايير الأداء (المؤشرات).

نموذج:خطة متابعة أنشطة مشروع:..................

م	الأنشطة	المخرجات	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

خصائص نظام المتابعة الكفء

1- يجب أن يكون مفهوم اقتصادي: فيجب أن يكون النظام مفهوما بواسطة من يقومون باستخدامه كما أن نظام المتابعة ينبغي أن يكون اقتصادي وأن تكون تكلفة النظام اقل من وفورات نظام المتابعة.

2- ارتباط نظام المتابعة بمراكز اتخاذ القرار: فكل قائد عليه مسئولية معينة ويوجد نطاق معين من الأعمال هو مسئول عن متابعته وعادة يتخذ قرارات متعلقة بهذا النطاق ولذلك ينبغي علي نظام المتابعة أن يقدم المعلومات لهذا القائد (مركز المتابعة) حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التصحيحية.

3- أن تصل تقارير المتابعة في أسرع وقت ممكن حتى يمكن اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

4- يجب أن تحدد الأنشطة المهم في جماعة العمل والتي تعتبر أساس نجاح جماعة العمل ويوجه نظام المتابعة اهتماما أكبر لها.

5- أن يكون نظام المتابعة مرن: ففي حالة تغير الظروف مما يستلزم العمل تحت معايير جديدة أو تعديل المعايير التي بدأ العمل علي أساسها، ينبغي أن يقبل نظام المتابعة ذلك.

6- أن يعمل نظام المتابعة علي اتخاذ قرارات تصحيحية: فإذا وجد خلل في نشاط معين يجب أن يحلل سببه ويقدم نظام المتابعة التوصية بكيفية علاجه.

7- بالإضافة إلى خصائص أخري مثل (الملائمة/التكامل/ السرعة/الاعتبارات الإنسانية/ الشمولية/ النظرة للمستقبل).

الصفات المهنية للمتابع الجيد:

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسئولياته
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والخبرة في أنشطة المتابعة
- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة
- أن يكون أمينا في كل ما يحصل عليه من معلومات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية

المهارات الأساسية للمتابع:

- مهارات الملاحظة الفعالة.
- المهارات تحليلية.
- مهارات إجراء المقابلات والحوار.

السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء:

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام.
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة.
- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين.
- عدم الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه واتجاهاته.
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل غير لائق مع الموظف.

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء الوظيفي:

- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد.
- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد.
- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة).
- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

دور المتابع الجيد في تطوير أداء العاملين:

- عملية الإرشاد.
- عملية النصح.
- عملية المواجهة.

مفهوم عملية التقييم:

- هي عملية قياس مدي نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف المخطط لها مسبقاً.
- عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعة.

أهداف عملية التقييم:

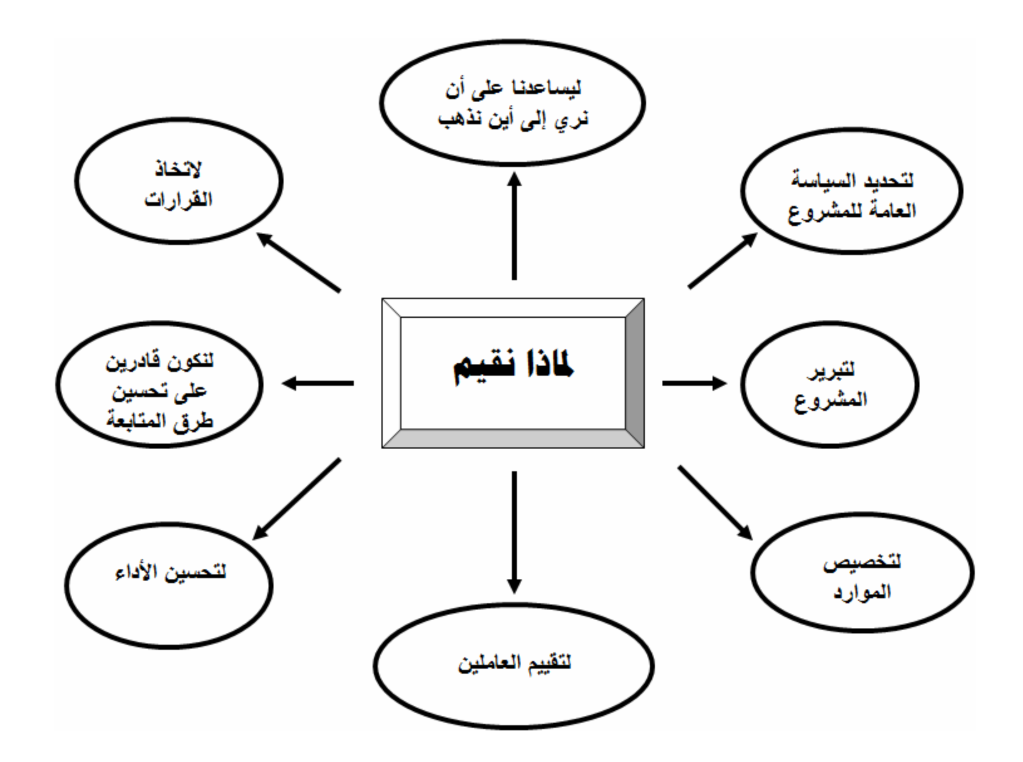
يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في المشروع.
- مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدي استمرارية المشروع.
- مدي فعالية إدارة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

أهمية التقييم:

- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس السابقة من تنفيذ المشروع.

- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد مـن البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل مـن ناحيـة أسـلوب العمـل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار أنسب الوسائل.
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم وتحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.



الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

- ضعف أداء العاملين.
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها.
- ضعف القدرة علي المتابعة.

أنواع التقييم:

1- توقيت التقييم:

- التقييم القبلي.
- التقييم المرحلي.
- التقييم نصف المرحلي.
- التقييم النهائي.

2- نوعية المعلومات:

- التقييم الكمي.
- التقييم الكيفي.

3- محور التقييم

- تقييم العملية.
- تقييم الأثر.

4- فريق العمل:

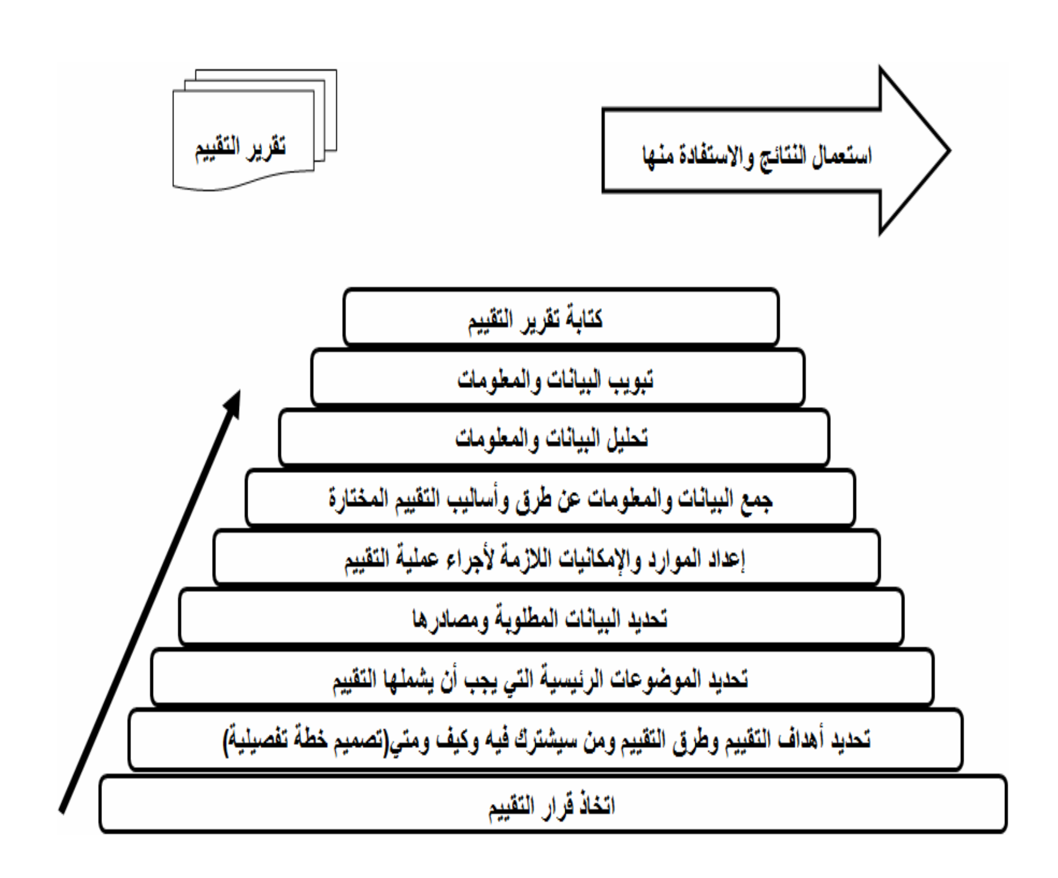
- التقييم الداخلي.
- التقييم الخارجي.
- التقييم بالمشاركة.

أساليب وأدوات التقييم:

- السجلات.
- الزيارات.

- المناقشة.
- الصور.
- التقارير.
- الملاحظة.
- الشكاوى.
- تدوين البيانات.
- الاقتراحات.
- المسح أو الحصر.

خطوات إجراء عملية التقييم:



مشكلات تقييم الأداء:

نظراً لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا علي التقدير الذاتي للقادة فإنه يكون عرضة لعيوب متعددة تؤثر علي دقة التقييم الذي يعطي للفرد وفيما يلي أهم تلك المشكلات:

1- **التأثر بصفة معينة في الحكم علي باقي الصفات:** أي تأثر القائد بصفة معينة من صفات الفرد وإعطاء تقديريات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.

2- **ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية:** ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد وإلي المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم علي أداء الفرد.

3- **التحيزات الشخصية:** ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم علي أساسها.

وحتى تضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلا عن المستوي الفعلي للأداء، وما قد يكون من أوجه قصور أو ضعف، لا بد أن يكون هذا التقييم نابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل أمور أخري تخرج عن هذا النطاق، وأن ينصب علي عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن تراعي الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساسا في تقييم الأداء.

ومن هذا المنطلق نؤكد أن النماذج المستخدمة في قياس الأداء في إحدى جماعات العمل، قد لا تصلح للاستخدام في جماعة عمل أخري بل الأكثر من ذلك أن النماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء الأفراد في أجزاء الجماعة قد لا تصلح لقياس الأداء في أجزاء أخري في نفس جماعة العمل.

معايير اختيار وسائل جمع البيانات المتعلقة بعملية التقييم الجيد:

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقييمية المعايير التالية:

- البساطة.
- العملية.

- الموضوعية.
- الثبات والوثوق.
- الصدق والحقيقة.

وتنقسم معايير التقييم بصورة رئيسية إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- معايير التقييم المطلقة:

هي المعايير التي يتم من خلالها فقط تقييم العاملين مثل التقييم على أساس السلوك فقط أو التقييم على أساس مواصفات العمل المنتج، وتتنوع هذه المعايير بين ما يلي:

أ - **طريقة التدرج البياني**: هو عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء العامل، وتكون ضمن حدود 51- درجات حيث يمثل الرقم (1) أقل قيمة في الأداء، ويعاب على هذه الطريقة عدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها رغم أنها من الأساليب السهلة وغير المكلفة لتنظيم التقييم.

ب- **طريقة التدرج البياني السلوكي**: وهي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى، إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاث مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل.
ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لإجرائها كما إن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن أن يتغير في مرحلة أخرى.

ج- **طريقة قائمة الأوزان المرجحة**: تتميز هذه الطريقة ببساطتها حيث أنها تعتمد على المعايير الشخصية للتقييم وليست على معايير الأداء، ويتلخص أسلوبها بوصف السلوك من قبل المقيم بواسطة كلمات متفق عليها مع إدارة الموارد البشرية، ولكن يعاب عليها جهل المقيم بالأوزان الموضوعة لكل سؤال واستخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحياناً.

د- **طريقة الوقائع الحرجة**: هي عملية التقييم عن طريق مراجعة الوقائع الحرجة التي تصدر

عن سلوك الموظف أثناء عمله، والتي يثبتها مشرفه المباشر عن طريق تسجيلها ومراقبته بشكل مباشر، ومن ثم يتم التقييم من خلال مراجعة هذه الوقائع، إن من مواصفات هذه الطريقة هو دقتها لأنها تستند إلى أحداث حقيقية مع انخفاض فرصة التحيز الشخصي للمقيم باتجاه العاملين، إلا أنها يعاب عليها فطرة المشرف لتسجيل السيئ من الوقائع أكثر من الحسن منها.

هـ - طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة بسيطة تعتمد على كتابة تقرير من قبل المشرف المباشر يتضمن تفاصيل سلوك وأداء العاملين، حيث بإمكانه شمول سلوكيات متعددة سلبية وإيجابية يمكن الاستفادة في التقييم المستقبلي، ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر، بالإضافة إلى عدم تحديد النقاط التي يمكن أن يحويها التقرير مما يسمح له بأن يكون مطولاً.

2- معايير التقييم النسبية:

وهي الطريقة التي يتم فيها تقييم أحد العاملين نسبة ومقارنة مع غيره من العاملين وتتنوع إلى ثلاث طرق هي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التوزيع الإجباري وطريقة المقارنات الزوجية.

3- معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز:

وتشمل طريقة الإدارة بالأهداف حيث تعتمد هذه الطريقة على فرضية أن العاملين يرغبون معرفة الأعمال التي يتوقع أن توكل إليهم، إضافة إلى رغبتهم في الاشتراك بصياغة القرار الذي يخص أدائهم وحياتهم العملية، حيث يتمكن العاملون من إيضاح الأعمال المنجزة ضمن خطة تحقيق الأهداف التي حددها المدير وخلال فترة زمنية محددة سلفاً، إلا أن هذه الطريقة بالرغم من مزاياها الكثيرة إلا أنها يعاب عليها أنها تقيم أداء الموظف بالوظيفة الحالية، إضافة إلى حاجتها لحرية التصرف والرأي، كما أنها غير مناسبة للتطبيق في الأنشطة المتداخلة بسبب صعوبة تمييز الأداء الفردي من داخل المجموعة.

عناصر كتابة تقرير التقييم:

1- صفحة الغلاف.
2- قائمة المحتويات.
3- الملخص.
4- معلومات التقرير الأساسية.
5- الغرض من التقييم والطرق المستخدمة.
6- الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم.
7- نتائج عملية جمع وتحليل البيانات.
8- الاستنتاجات.
9- التوصيات.
10- المرفقات.

استقصاء

هل أنت ناجح في عملك؟

أجب من فضلك «بنعم» أو «أحياناً» أو «لا» عن الأسئلة التي ستقيس درجة نجاحك في عملك:

1- هل تقوم بعمل واحد في الوقت الواحد؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

2- هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

3- هل تحاول أن تبتكر أساليب جديدة في عملك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

4- هل تحترم رؤساءك مهما أختلف رأيهم معك؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

5- هل تتعاون مع زملائك عندما يتطلب الأمر أن يكون العمل جماعي؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

6- هل يستشيرك زملاؤك في بعض أمور العمل؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

7- هل معدل غيابك عن العمل قليل؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

8- هل تلتزم بمواعيد العمل الرسمية وتأتي يوميا في الموعد المحدد؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

9- هل يلجأ لك رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل؟

❑ نعـم ❑ أحيانًا ❑ لا

10- هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية سوف ترفع من كفاءتك في العمل؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

11- هل تتمنى أن تحصل على وظيفة أعلى في مكان عملك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

12- هل تعرف القوانين واللوائح المنظمة لعملك وتحتفظ بنسخة منها؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

13- هل قدمت أفكاراً جديدة ساهمت في تحسين العمل في الإدارة أو المؤسسة التي تعمل بها؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

14- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به والدور الذي تساهم به وظيفتك في تحقيق أهداف المؤسسة؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

15- هل تشعر بالسعادة في عملك ولا تمل من كثرة العمل خلال اليوم؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

16- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء وقت العمل؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

17- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

18- هل تدير وقت العمل بشكل جيد؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

19- هل ترى نفسك مخلصاً في عملك؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

20- هل التخطيط والتنظيم شعارك لعمل كل شيء؟

❑ نعم ❑ أحيانًا ❑ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة ما عدا السؤالين 16 و17 فتعطي لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت ناجح في عملك، استمر على ذلك فأنت تعرف وصفة النجاح. أنتبه إلى بعض المضايقات من زملائك حتى لا تعوق مسيرتك.

ب- إذا حصلت على 27 - 14 درجة، فأنت ناجح في عملك بدرجة متوسطة. لديك بعض مقومات النجاح. حاول أن تستكمل الباقي، ويمكنك الرجوع إلى الاستقصاء مرة أخرى للتعرف عليها.

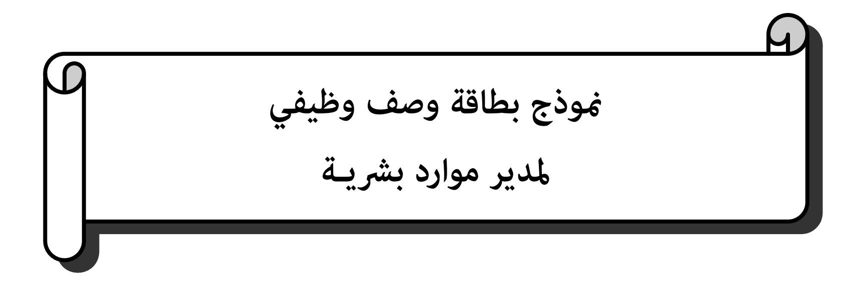
ج- إذا حصلت على 13 درجة فأقل، فأنت غير ناجح في عملك، العمل لديك توقيع بالحضور والانصراف والتواجد بالجسم لا بالعقل والقلب لابد أن تغير من أسلوبك في العمل. ننصحك أن تحب عملك وأن تخلص له فهو يمثل جزءً من حياتك ومورد رزقك.

عليك أن تتعلم وتسأل وتحاول وسوف تنجح، النجاح ليس مقتصراً على أناس دون أناس آخرين.

أطلب من رئيسك أن يساعدك وابدأ هذا التغيير من الآن، ولتكن أول خطوة الاشتراك في برنامج أو دورة تدريبية ترفع من مستوى أدائك.

الفصل العاشـر

نماذج من بطاقات الوصف الوظيفي



- المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية.
- مسمى وظيفة الرئيس المباشر: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.
- مسمى الوحدة الإدارية: الموارد البشرية.
- الوظائف التي يشرف عليها: قسم شؤون الموظفين، قسم التطوير الإداري والتدريب
- الاختصاص العام للوظيفـة: تطـوير وتنظـيم وتخطـيط القـوى العاملـة وشـؤون العـاملين والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسـن سـير العمل في المديرية.

المهام والمسؤوليات:

1- مساعدة القيادات العليا في بلورة الأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة واتخاذ القرارات المركزية التي تهم المؤسسة ككل.
2- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقـة التنفيـذ والالتزام بها.
3- تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكلي للمؤسسة.

4- يشرف على إعداد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والمديرية المالية.

5- المساعدة في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعيه ونشاطات.

6- يشرف على متابعة تحديث خطه الموارد البشرية والبرامج التنفيذية للمديرية.

7- دراسة احتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

8- دراسة مشكلات العمل بغية تحسينه ورفع مستوياته.

9- العمل على تنمية قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين وذلك بتوفير فرص التأهيل والتدريب اللازمة.

10- العمل على تطوير نظم المعلومات وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.

11- العمل على تنمية وبناء روح الفريق الجماعي بين المرؤوسين.

12- الإشراف على المرؤوسين وتشجيعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.

13- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وبإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير العمل.

14- تعميم المعارف المكتسبة ونقلها لمرؤوسيه ومشاركة نظراءه.

15- التأكد من أن جميع مهام وواجبات الوظائف المختلفة داخل الوحدة التنظيمية تساهم في الوصول إلى الأهداف الفرعية للمؤسسة وبالتالي الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

16- أية واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة.

الاتصالات:

1- المدير العام.

2- مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.

3- مساعد المدير العام للشؤون الفنية.

4- ديوان الخدمة المدنية.

5- دائرة الموازنة العامة.

6- وزارة المالية.
7- جميع موظفي المؤسسة.

شروط شغل الوظيفة:

1- المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى في الإدارة.
2- سنوات الخبرة: خبره (1012-) سنوات في مجال الموارد البشرية.

التدريب:

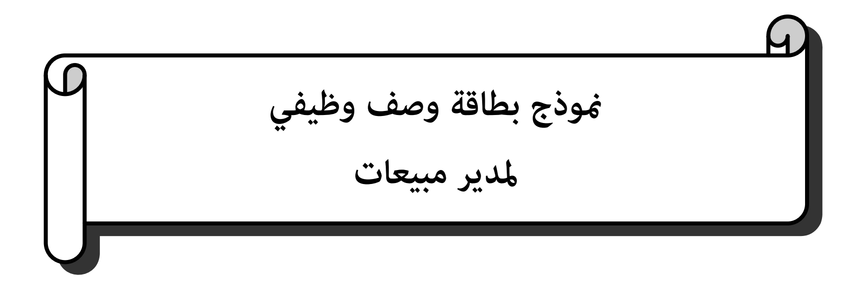
1- التخطيط الاستراتيجي.
2- إدارة الأزمات.
3- إعداد الوصف الوظيفي وتحديثه.
4- تحديد الاحتياجات التدريبية.
5- تنمية الموارد البشرية.
6- القيادة والإشراف.
7- التفكير الإبداعي.
8- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة عاليه في القيادة والإشراف.
- مهارة عاليه في الاتصال وإعداد التقارير.
- قدره عاليه على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- قدره عاليه على التوجيه والتحليل المنطقي.
- معرفه تامة في التشريعات والقوانين والأنظمة.
- مهارات متقدمه في مجال التخطيط الاستراتيجي.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.
2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.
3- وجود علاقات عمل ايجابيه.



- المسمى الوظيفي: مدير مبيعات
- رمز الوظيفة: HD/SM.....
- الإدارة: التسويق والمبيعات
- الدائرة: المبيعات
- القسم: المبيعات
- مسمى وظيفة المسئول المباشر: المدير التنفيذي.
- مسمى الوظائف التي يشرف عليها: طاقم المبيعات.

ملخص الوظيفة:

مدير المبيعات مسئول عن تخطيط وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم على الأنشطة البيعية وهو مسئول أيضاً عن تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم.

مهام الوظيفة:

1- تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل الشركة كالسياسات الخاصة بالمنتجات والسياسات الخاصة بالأسعار والتوزيع والترويج والاتصال مع الأسواق المستهدفة.
2- تنظيم الأنشطة البيعية والتي تشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد لأن رجال البيع يمثلون همزة الوصل بين الشركة وعملائها.
3- تنفيذ الأنشطة البيعية التي تم تحديدها في الأنشطة البيعية.
4- الإشراف على جهود رجال البيع وتوجيهها بشكل سليم.

5- تنسيق الأنشطة البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية.

6- الرقابة والتقييم على الأنشطة البيعية، وتشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات رجال البيع، وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن النشاط البيعي وتقويم النتائج التي توصل إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره ..الخ.

7- المشاركة في اختيار وتوظيف رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، وتحديد المؤهلات المطلوبة ومصدرها.

8- تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل فرد.

9- تحفيز رجال البيع من تحديد أساليب التحفيز المختلفة والبحث باستمرار عن المكافئات التي تحفز جهود البيع لدى رجال البيع من خلال بناء وتطوير نظام تعويض فعال.

10- تقويم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع

11- رفع التقارير الدورية حول المبيعات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى تناط به تتعلق بمجال عمله.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:

- الحد الأدنى للمؤهل بكالوريوس الحد الأعلى للمؤهل ماجستير.
- التخصص المطلوب تسويق/ مبيعات أو إدارة أعمال.

2- الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال.

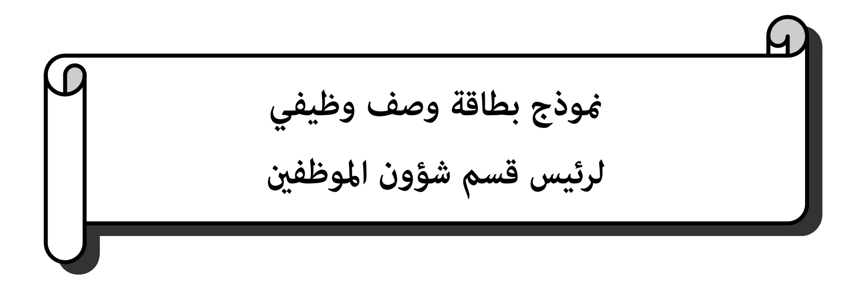
3- القدرات والمهارات المهنية:

- القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة للعمليات البيعية ولطاقم البيع.
- القدرة على قيادة وتحفيز طاقم البيع.
- القدرة على إعداد التقارير الدورية والسنوية.

- معرفة جيدة باللغة الإنجليزية. مهارات العمل بشكل خلاق، ومهارات التجديد.
- إدارة الوقت وتنظيم المهام بنجاح.
- القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

4- القدرات والمهارات الشخصية:

- مهارات شخصية عالية.
- قوة الشخصية.
- مهارات اتصال عالية.
- تحمل ضغط العمل.



- المسمى الوظيفي: رئيس قسم شؤون الموظفين.
- مسمى وظيفة الرئيس المباشر: مدير الموارد البشرية.
- مسمى الوحدة الإدارية: مديرية الموارد البشرية.
- الوظائف التي يشرف عليها: الملفات، التامين الصحي والتقاعد، إدخال البيانات، مراقب الدوام
- الاختصاص العام للوظيفة: يدير وينسق ويشرف على نشاطات الموظفين المعنيين في القسم للقيام بمختلف المهمات المتعلقة بموظفي المؤسسة.

المهام والمسؤوليات:

1- يتابع تحديث خطه الموارد البشرية.
2- يشرف على تخطيط وتنظيم الأعمال والنشاطات المناطة بقسم شؤون الموظفين.
3- يتابع كافة الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين من حيث ضبط حركة الإجراءات والاستحقاقات التي تتعلق بالنقل/ الإعارة/الانتداب/الزيادات السنوية/ العلاوات/ التقارير السنوية/الترفيع/الإجازات بأنواعها ويشرف على توثيقها في السجلات والنماذج المقررة.
4- يَعد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والمديرية المالية.
5- يتابع طلبات التوظيف والإجراء مع كافة الجهات المختصة داخل المؤسسة وخارجها.
6- يتابع حفظ المعاملات في الملفات العادية والسرية لكافة الموظفين.
7- يتابع التقارير السنوية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
8- يُنظم عقود العمل.

9- يعد المذكرات الموجهة لمعالي الوزير المتعلقة بشؤون الموظفين.

10- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.

11- يقوم بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- المديرية المالية.
2- فروع المناطق الحرة.
3- مدير الموارد البشرية.
4- موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم
5- ديوان الخدمة المدنية
6- دائرة الموازنة العامة
7- مديرية التقاعد المدني والعسكري
8- التامين الصحي
9- أية دوائر ذات علاقة بطبيعة العمل.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: بكالوريوس إدارة أعمال أو إدارة عامة.
- سنوات الخبرة: خبره (63-) سنوات في مجال الأعمال الإدارية وشؤون الموظفين.

التدريب:

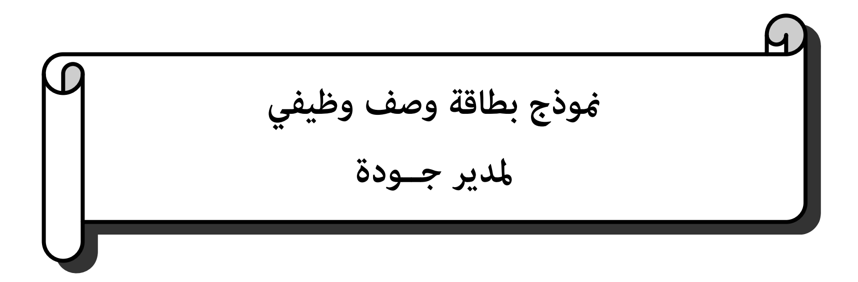
1- الأنظمة الخاصة بشؤون الموظفين.
2- إدارة شؤون الموظفين.
3- إعداد جدول التشكيلات.
4- الوصف الوظيفي.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة فن التخطيط والتنسيق والتنظيم وفن التعامل مع الآخرين.
- معرفه فن استخدام الحاسوب واللغة الانجليزية والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- قدره على التنظيم والتنسيق والمتابعة وإعداد التقارير.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.
2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.
3- وجود علاقات عمل ايجابية.



نموذج بطاقة وصف وظيفي
لمدير جــودة

- المسمى الوظيفي: مدير جودة Quality Manager
- رمز الوظيفة: HD/M101
- الإدارة: إدارة البحث والتطوير
- الدائرة: دائرة الجودة والنوعية
- مسمى وظيفة المسئول المباشر: المدير التنفيذي
- مسمى الوظائف التي يشرف عليها: كافة المسميات الإدارية التي تليه.

ملخص الوظيفة:

مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات وإجراءات الجـودة المعمـول بهـا في الشركـة، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بهـا، وهـو مسـئول أيضاً عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية.

مهام الوظيفة:

1- وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وشرحهـا للمـوظفين والعـاملين بالشركـة وتـدريبهم عليها وتحفيزهم على العمل بها.

2- القيام بالمراقبة والتدقيق الداخلي على كافة الدوائر والأقسام للتأكد مـن تطبيقهـا لهـذه الإجراءات.

3- العمل على تحسين وتطوير إجـراءات الجـودة والـنماذج المعمـول بهـا حاليـاً في الشركـة بشكل لا يتعارض مع الهدف العام والقوانين والتعليمات.

4- إصدار اللوائح والتعليمات المتعلقة بتطبيق تلك الإجراءات ومتابعة تنفيذها.

5- الرقابة الدائمة على ظروف السلامة الصحية والمهنية في المصنع والتأكد من صلاحيتها.

6- فحص المواد الخام الموردة إلى المصنع والتأكد من نوعية المواد المستخدمة في التصنيع وإذا ما كانت تطابق المواصفات أم لا، وطلب شهادات صحية للمواد المستخدمة من المصدر.

7- الإشراف الدائم على عمليات الإنتاج في المصنع ونظافة المصنع ومحيطه ونظافة العاملين والتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة.

8- الإشراف المباشر على فنيي المختبر.

9- المشاركة في تقييم الموردين وتأهيلهم.

10- المشاركة في تقييم أداء الموظفين والعاملين في كافة الأقسام من خلال تطبيقهم لمعايير الجودة.

11- الإشراف على ظروف التخزين في المستودعات بشقيها المواد الخام والجاهزة والتأكد من صلاحية التبريد في السيارات والثلاجات بشكل مستمر.

12- الرد على الشكاوى التي ترد بخصوص المنتج بعد إجراء الفحوصات والتحقيقات اللازمة.

13- رفع التقارير الدورية بالانجازات والمشاكل والإخفاقات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى تطلب منه في مجال تخصصه.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:

- الحد الأدنى للمؤهل: بكالوريوس.
- الحد الأعلى للمؤهل: ماجستير.
- التخصص المطلوب: إدارة الجودة الشاملة، أو: علوم إدارية.

2- الخبرات العملية:

- خبرة لا تقل عن 5 سنوات في إدارة الجودة الشاملة TQM

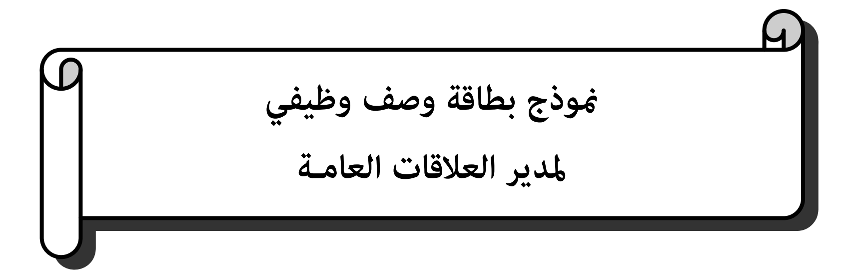
3- القدرات والمهارات المهنية:

- معرفة عالية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- معرفة عالية بمتطلبات الحصول على شهادات الجودة المحلية والعالمية مثل ISO، HACCP.
- قدرات عالية في الرقابة على تطبيق إجراءات الجودة.
- قدرات عالية في إعداد إجراءات متطلبات الجودة والنماذج الخاصة بها.
- مهارات جيدة في استخدام الحاسوب.
- إتقان اللغة الانجليزية.

4- القدرات والمهارات الشخصية:

- مهارات شخصية عالية.
- تحمل ضغط العمل.
- مهارات إدارية وتنظيمية عالية.



- المسمى الوظيفي: مدير العلاقات العامة
- رمز الوظيفة: ....
- الإدارة: إدارة العلاقات العامة
- الدائرة: دائرة العلاقات العامة
- مسمى وظيفة المسئول المباشر: المدير التنفيذي.
- مسمى الوظائف التي يشرف عليها: الجودة، التسويق والمبيعات.

ملخص الوظيفة:

إنشاء علاقات طيبة مع الجمهور، وإنشاء علاقات طيبة بين الإدارات والأقسـام المختلفـة في الشركة.

مهام الوظيفة:

1- تعريف الجمهور بالشركة وشرح طبيعة السـلعة التـي تنتجهـا أو الخدمـة التـي تقـدمها بلغة سهلة لإثارة اهتمام الجمهور.
2- شرح سياسة الشركة وأي تعديل لها حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها.
3- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة من كافة الوجوه.
4- تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات، بالتطورات التي تحدث بـالرأي العـام، وكـذلك اتجاهات الجمهور من الشركة.
5- تعريف إدارة الشركة بأثر خططها وسياستها على الجمهور.
6- العمل على تنسيق الأوضاع بين الإدارات المختلفة لتحقيـق الانسـجام بـين بعضـها الـبعض، وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

7- تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود المختلفة للتعرف على نواحي النشاط داخل الشركة.

8- الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها، لمناقشة بعض المسائل الهامة التي تتصل بالجمهور في علاقة الشركة.

9- الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التي تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجري داخل الشركة. وما يبذل فيها من جهود لخدمة الإنتاج والعاملين والجمهور.

10- مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا في الشركة.

11- المشاركة في المؤتمرات والمعارض وورش العمل المحلية والخارجية.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:

- الحد الأدنى للمؤهل بكالوريوس الحد الأعلى للمؤهل.
- التخصص المطلوب؛ صحافة وإعلام، إدارة أعمال.

2- الخبرات العملية:

- خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال/دورات في مجال الصحافة والإعلام.

3- القدرات والمهارات المهنية والشخصية:

- القدرة على المخاطبة والتحدث.
- إتقان اللغة الانجليزية.
- قدرات جيدة في استخدامات الحاسوب Ms Office.
- المقدرة على التنقل والسفر إن تطلب الأمر.
- قوة الشخصية واللباقة في الحديث.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابيه.

نموذج بطاقة وصف وظيفي
لكاتب حفظ وأرشفة

- المسمى الوظيفي: كاتب/ حفظ وأرشفة
- مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس قسم شؤون الموظفين
- مسمى الوحدة الإدارية: الموارد البشرية
- الوظائف التي يشرف عليها: لا يوجد.
- الاختصاص العام للوظيفة: حفظ الوثائق وأرشفتها.

المهام والمسؤوليات:

1- حفظ المعاملات الخاصة بالموظفين في الملفات الوظيفية بعد أرشفتها الكترونياً.
2- ترقيم كافة المخابرات المتعلقة بالموظف ضمن ملف الموظفين وفرزها حسب الترتيب المعتمد.
3- إعداد مسودات بعض المخاطبات المتعلقة بالموظفين.
4- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.
5- القيام بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- رئيس قسم شؤون الموظفين.
2- مديرية تكنولوجيا المعلومات.
3- المديرية الإدارية.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: ثانوية عامه كحد ادني
- سنوات الخبرة: خبره (53-) سنوات.

التدريب:

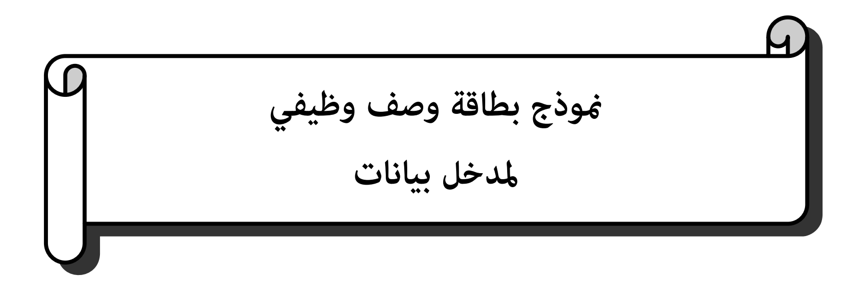
1- الحاسوب.
2- الفهرسة.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة في استخدام الحاسوب والأرشفة.
- معرفه في اللغة الانجليزية، وفهرسة الملفات
- قدره على تنظيم العمل والمتابعة.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.
2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل
3- وجود علاقات عمل ايجابية.



- المسمى الوظيفي: مدخل بيانات.
- مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس قسم شؤون الموظفين.
- مسمى الوحدة الإدارية: الموارد البشرية.
- الوظائف التي يشرف عليها: لا يوجد
- الاختصاص العام للوظيفة: إدخال كافة البيانات المتعلقة بالموظفين على الحاسوب وتـوفير المعلومات والتقارير عن الموظفين.

المهام والمسؤوليات:

1- يدخل كافة البيانات المتعلقة بالموظفين على الحاسوب.
2- ينسق مع مديرية تكنولوجيا المعلومات باستخراج التقارير والبيانات اللازمة بالموظفين.
3- ينسق مع المديرية المالية فيما يتعلق بتحويل الراتب وعقوبات الحسم والعلاوة العائلية والإيقاف عن العمل والإجراءات ذات التأثير المالي.
4- يُعد الإحصائيات والبيانات الخاصة بالموظفين.
5- يدقق الزيادات السنوية ويتابع أعمال مراقبة الدوام.
6- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.
7- القيام بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- مع رئيس القسم والزملاء الموظفين داخل القسم.
2- مديرية تكنولوجيا المعلومات.
3- المديرية المالية.
4- المناطق الحرة.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: دبلوم برمجه/ دبلوم إدارة.
- سنوات الخبرة: خبره (2) سنة.

التدريب:

1- مهارات الحاسوب
2- الحفظ والأرشفة
3- التعامل مع الآخرين

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة في استخدام الحاسوب والصيانة والبرمجة وإدخال البيانات.
- معرفه في الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، اللغة الانجليزية.
- قدره على العمل الجاد والسعي للتطوير الذاتي والوظيفي.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.
2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.
3- وجود علاقات عمل ايجابية.

المراجــع

أولا: المراجع العربيـة

أحمد الدعيج ورندا اليافي، الانتماء التنظيمي: غياب مفهوم الانـتماء التنظيمـي يعطـل تقـدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الاقتصادية الالكترونية ، مايو 2008.

أندرو بـرادبيري، كيـف تحسـن مهـارات الاتصـال مـع الآخـرين، دار الفكـر للـنشر والتوزيـع، القاهرة، 2003.

أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفـر أبـو القاسـم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1999.

براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، مكتبة جرير 2000.

بيتر هوني، الأفراد ذوو المشكلات وكيفيـة التعامـل معهـم، ترجمـة عبدالـلـه القـرشي، معهـد الإدارة، الرياض، 1424 هـ.

جمال الدين العويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هوما، الجزائر، 2002.

الحسيني، صلاح هادي، الحافز الإنساني، موقع اليكتروني شبكة طلاب العراق، صـفحة بحـوث ودراسات، العراق 2008.

خالد الهيبي وأكرم الطويل وجـمال النفيسـجي، أساسـيات التنظـيم الصـناعي – دار هـران – عمان (الأردن) 1997.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، أدوات الموارد البشرية، النـاشر: المجموعـة العربيـة للتدريب والنشر 2013.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمـل- النـاشر: المجموعـة العربيـة للتدريب والنشر 2013.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديـد السياسـات التدريبيـة وتخطـيط التـدريب، الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2013.

دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة "بميك"، مصر، 2000.

دونا دبروز، كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، مكتبة جرير، 1999.

ذياب أبو زيد، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003.

رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000.

سعاد نايف، الادارة – أساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة.

سعد سعيد آل غالب، الاتصال في مجال الإدارة حاجة ملحة لنجاح العمل، جريدة الرياض، العدد 13884 في 3 جمادى الآخرة 1427هـ الموافق 29 يونيو 2006.

السلمي، علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ط1، 1984.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006.

الطائي يوسف، الفضل مؤيد، العبادي هاشم ، إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ،عمان ،2006.

عادل جودة وغسان قلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية – دار الفكر – دمشق (سوريا) 1972.

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.

عبد الفتاح دياب - إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل - المجموعة الاستشارية العربية- القاهرة 1997.

عبد اللطيف، عبد اللطيف،العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي) ، منشورات جامعة دمشق،2007.

عبد المعطي عساف - التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.

عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.

علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.

عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد. منشورات جامعة حلب 2003.

العنقري، عبد الله بن عبد العزيز، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 1989.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني 1994.

كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، الأردن، 1994.

كريم الشاذلي، استقصاء من كتاب الشخصية الساحرة، الناشر: دار أجيال 2007.

كيث، ديفيز، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 1990.

اللوزي، موسي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد (22أ) العدد (6) عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان 1995.

مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر- المدخل إلى إدارة الموارد البشرية – الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر – 2013.

محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986.

محمد عمرو صادق، تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أبريل) 2004.

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

محمد محروس الشناوي، العملية الإرشادية،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1994.

محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، الناشر:المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2009.

مدحت محمد أبو النصر– استقصاء (هل أنت محفز جيد)- الإدارة بالحوافز.. أساليب التحفيز الوظيفي الفعّال – الناشر:المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2009

مصطفى كامل عبد الفتاح - موسوعة علم النفس والتحليل النفسي ، بيروت، دار سعاد الصباح، (1993.

مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية)، 1981.

منصور بن صالح اليوسف، الحاجب والرئيس، جريـدة الجزيـرة، العـدد 12198، يـوم الاثنـين، 1427/1/21هـ الموافق 2006/2/20م.

مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1976.

موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2002.

ناصر محمد العبيلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1982.

هيربرت أي سايمون، السلوك الإداري، ترجمة د عبدالرحمن هيجـان، د عبدالـلـه بـن إهنيـة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1424 هـ.

يوسف الأقصري، الشخصية المؤثرة، دار اللطائف، القاهرة، 2001.

ثانيا: المراجع الأجنبيـة

Argyris، C. (1957)، Personality and Organization، New York: Harbor and Row.

Ashforth، B. E. (1989)، The Experience of Powerlessness in Organizations، Organizational Behavior and Human Decision Processes، 20724-2.

Bertalanffy، L (1972)، The History and Status of General Systems Theory، Academy of Management Journal، vol 15، pp. 40726-.

Clark ، L. A ، Watson. D، Mineka ، S. (1994): Temperament ،personality and the mood and anxiety disorders. Journal of Abnormal Psychology.

Deci، E.L. Connell، J. P and Ryan، R. M (1989)، Self Determination in a Work Organization، Journal of Applied Psychology، 74، 58059-0.

Jack Philips، Adel Connell، Managing employee retention: a strategic accountability approach، Burlington، Mass Elsevier، 2003.

Landy Frank & Trumbo Don: Psychoogy of Work Behaviour (ClIinois. The Dorsey Press. 1980).

M. Richards: Setting Strategic Goals and Objectives (St. Paul، Minn.: West Publishing، 1986). - Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice (London: Kogam Page، 9th. Ed.، 2003) & (10th ed.،2006).

M.R. Hackman: Groups that Work Creating Conditions for Effective Teamwork (San Francisco: Josscy - Bass، 1990).

Malcolm Carlaw، Managing and motivating contact center employees: tools and techniques for inspiring outstanding، New York McGraw- Hill ،2003.

Mc Shane Steven: Organizational Behavior (N.Y.: Mc Graw - Hill، 1998)

Mejia Gomez & et. al.: Managing Human Resources (NJ.: Prentice Hall، 3rd ed.، 2003).

Michael Mann: Encyclopedia of The Social Sciences (London: London School of Economics، 1994).

Neilsen، E. (1986)، Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility، In Srivastra. S (Ed.)، Executive power، San Francisco: Jossey-Bass، 781-10.، Burke، W. (1986)، Leadership As Empowering Others، In Srivastra، S (Ed.)، Executive Power، San Francisco: Jossey-Bass، 51-

Thomas، K. W.، and Velthouse، B.A. (1990)، Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation، Academy of Management Review، 15 (4) 66668-1.

ثالثا: مواقع من الإنترنت

http://www.alukah.net/fatawa_counsels/3004/14010

http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/behavior.html

http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/evaluation2.html

http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/behavior.html

أحمد الكردى - نماذج من بطاقات الوصف الوظيفي...تحت الرابط التالي:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68376/posts/126459

أحمد الكردى - الولاء التنظيمي...تحت الرابط التالي:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404

نموذج تقييم الرضا الوظيفي – موقع: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.



الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة السلوكيين وذلك لما له من دور مؤثر في الحياة التنظيمية، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل والدافع الأساسي وراء رغبته في الاجتهاد والابتكار في عمله، وعلى العكس تماماً فقد يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين للغاية وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية في العمل ومدى تأثيرها على الفرد سلباً أو إيجاباً.

و من هنا جاءت فكرة هذا الكتاب والذي حاولنا من خلاله أن نقدم رؤية للآلية التي ينبغي ان تحكم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونبين أن المهارة الحقيقية في العمل تكمن في قدرة الرؤساء على تحقيق التعاون بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين مرءوسيهم بالشكل الذي يحقق النجاح للمؤسسة، ويضمن رضا العاملين عن العمل بكافة اتجاهاته في الوقت نفسه.

ISBN 978-9-77722-059-0





8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس: 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg